ASPECTS PSYCHOSOCIAUX

Février 2008



SERIE STRATEGIE SOBANE

GESTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

Direction générale Humanisation du travail

Cette publication a été réalisée avec le soutien de l'Union européenne - Fonds social européen

STRATEGIE SOBANE - GESTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

La stratégie **SOBANE** est une stratégie de prévention des risques à quatre niveaux (dépistage (**S**creening), **OB**servation, **AN**alyse, **E**xpertise).

La série de publications «STRATEGIE SOBANE-Gestion des risques professionnels» a pour objectif de faire connaître cette stratégie de prévention et de montrer comment l'appliquer aux différentes situations de travail. Elle comporte sous le titre "Stratégie SOBANE et méthode de dépistage DEPARIS" une présentation générale des quatre niveaux de la stratégie et d'une méthode de dépistage participatif des risques ainsi que 15 publications pour montrer comment appliquer la stratégie aux domaines de risque suivants:

1 Locaux sociaux
2 Machines et outils à main
3 Sécurité (accidents, chutes, glissades...)
4 Risques électriques
5 Risques d'incendie ou d'explosion
6 Travail avec écran
7 Troubles musculosquelettiques
8 Eclairage
9 Bruit
10 Ambiances thermiques de travail
11 Produits chimiques dangereux
12 Agents biologiques
13 Vibrations de l'ensemble du corps
14 Vibrations mains - bras
15 Aspects psychosociaux

Ces outils cherchent à optimaliser le temps et les efforts de l'entreprise pour rendre la situation de travail acceptable quelle que soit la complexité du problème rencontré. Ils favorisent le développement d'un plan dynamique de gestion des risques et d'une culture de concertation dans l'entreprise.

L'ensemble de ces outils ainsi que la stratégie SOBANE ont été développés par l'Unité hygiène et physiologie du travail du professeur J. Malchaire de l'Université catholique de Louvain, dans le cadre du projet de recherche SOBANE cofinancé par le Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale et le Fonds social européen.

Le guide de concertation DEPARIS est un guide de dépistage participatif des risques qui permet de rencontrer les exigences du niveau «Dépistage» de la stratégie SOBANE. Il s'agit d'un outil simple, économe en temps et en moyens, qui favorise le développement d'un plan dynamique de gestion des risques et d'une culture de concertation dans l'entreprise.

Cette publication a été réalisée par une équipe de recherche comprenant:
- L'Unité Hygiène et Physiologie du travail de l'UCL (Prof. J. Malchaire, A. Piette)
- L'Unité des Sciences Hospitalières de l'UCL (Prof. W. D'Hoore, S. Stordeur)
- Le service Recherche et Développement de IDEWE (Prof. G. Moens)
- Le service externe en prévention et protection CESI (S. Boodts)
- Le service externe en prévention et protection IDEWE (Prof. V. Hermans, Y. Cogo)
- Le service externe en prévention et protection PROVIKMO (Dr G. De Cooman)
- Le service externe en prévention et protection MENSURA (Dr. P. Carlier)
- Le département Nouvelles Technologies et Formation du CIFoP (JF. Husson)

Pour plus de détails sur la stratégie SOBANE:
www.sobane.be



Cette publication et les autres titres de la série peuvent être obtenus gratuitement:
- Par téléphone au 02 233 42 14
- Par commande directe sur le site du Service public fédéral: www.emploi.belgique.be
- Par écrit à la Cellule Publications du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale
  rue Ernest Blerot 1 - 1070 Bruxelles
  Fax: 02 233 42 36
  E-mail: publications@emploi.belgique.be

Cette publication peut également être consultée sur le site Internet du Service public fédéral www.emploi.belgique.be

Deze publicatie is ook verkrijgbaar in het Nederlands

La rédaction de cette publication a été achevée le 30 janvier 2008

Production: Direction générale Humanisation du travail

Coordination: Direction de la communication

Supervision scientifique: Alain Piette

Mise en page: Sylvie Peeters

Dessin: Serge Dehaes

Impression: Imprimerie Bietlot

Diffusion: Cellule Publications

Editeur responsable:
Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale

Dépôt légal: D/2008/1205/07

H/F

Les termes «travailleur», «employeur», «expert», «conseiller en prévention» utilisés dans cette brochure désignent les personnes des deux sexes.



AVANT-PROPOS

La réglementation européenne et belge concernant les risques professionnels demande que chaque entreprise cherche à éviter ou, à tout le moins, réduire les risques pour leurs travailleurs et en particulier les risques psychosociaux: insatisfaction au travail, stress, burnout, harcèlement….

L'objectif du document est de présenter des outils dirigeant le regard des travailleurs, de leur encadrement technique et des conseillers en prévention, vers tous les aspects techniques organisationnels et humains influençant ces risques. Il ambitionne de conduire plus rapidement et plus économiquement vers une prévention efficace.

Conformément à la stratégie SOBANE, il est conseillé à l'entreprise de remettre les problèmes psychosociaux dans le contexte général de la situation de travail en utilisant le guide de dépistage participatif des risques Déparis. Ce guide de concertation permet de passer en revue l'ensemble des risques liés aux aires de travail, à l'organisation du poste, aux autres facteurs d'ambiance et aux aspects psychosociaux, en recherchant à optimiser de manière cohérente les conditions de vie de travail.

Dans un second temps, le présent document est utilisé pour "observer" en détails tous les aspects psychosociaux du travail en recherchant toutes les améliorations concrètes simples. Dans un troisième temps, lorsque nécessaire, une méthode d'Analyse peut être utilisée avec l'assistance d'un conseiller en prévention en charge des aspects psychosociaux, compétent pour identifier des mesures d'amélioration plus sophistiquées et évaluer le risque résiduel.

Ce document s'adresse non seulement aux conseillers en prévention (appelés ci-dessous conseillers en prévention) que sont les médecins du travail, responsables de sécurité, ergonomes, conseillers en prévention en charge des aspects psychosociaux … mais aussi aux chefs d'entreprise responsables de la mise en œuvre de la prévention et aux travailleurs qui vivent cette prévention.





TABLE DES MATIÈRES

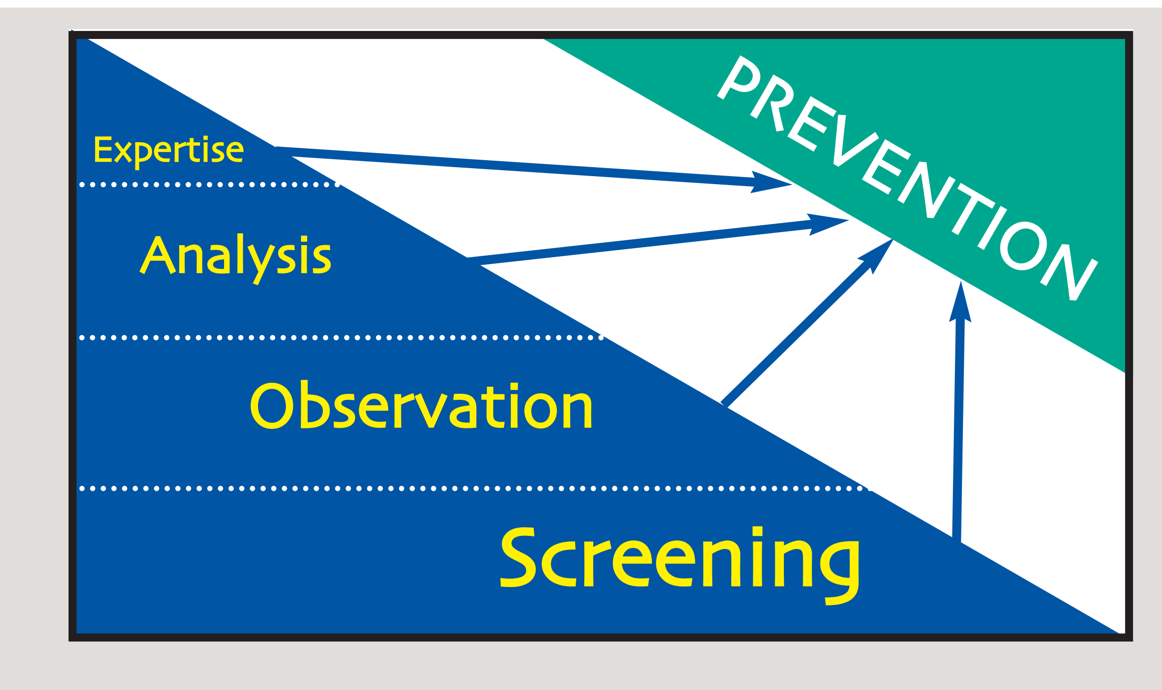
FICHES D'AIDES

Observation

Analyse



1. STRATEGIE GENERALE DE GESTION DES RISQUES PROFESSIONNELS



1.1 PRINCIPES DE BASE

La loi sur le bien-être au travail requiert que l'employeur assure la sécurité et la santé des travailleurs dans tous les aspects liés au travail en mettant en œuvre les principes généraux de la prévention:

1. Eviter les risques
2. Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités
3. Combattre les risques à la source
4. Adapter le travail à l'homme …
5. …

La stratégie SOBANE qui est utilisée dans le présent document cherche à rendre ces exigences plus réalisables et plus efficaces.

Cette stratégie s'appuie sur quelques principes de base fondamentaux:

1.1.1 Primauté de la prévention

L'accent est mis, non pas sur la protection et la surveillance de la santé, mais sur la prévention des risques.

1.1.2 Le risque

Un risque est la probabilité de développer un dommage d'une certaine gravité, compte tenu de l'exposition à un certain facteur de risque et des conditions dans lesquelles se fait cette exposition.

La réduction du risque doit donc se faire, en réduisant l'exposition, en améliorant les conditions de cette exposition et en tentant de réduire la gravité des effets. Il s'agit d'agir de manière cohérente sur ces différents aspects.

1.1.3 Les compétences disponibles sont complémentaires

- Les compétences en santé et sécurité sont peut-être croissantes, du salarié à l'expert en passant par la ligne hiérarchique, les conseillers en prévention internes, les médecins du travail, les conseillers externes…
- Cependant, en même temps, la connaissance de ce qui se passe réellement dans la situation de travail diminue.
- Il est donc nécessaire de combiner ces 2 savoirs complémentaires de manière cohérente en fonction des besoins.

1.1.4 Le travailleur: acteur principal de la prévention

Dans la mesure où le but est le maintien et l'amélioration du bien-être du salarié, aucune action pertinente ne peut être entreprise sans la connaissance de la situation de travail que seul le salarié détient. Le salarié est alors l'acteur principal et non pas seulement l'objet de la prévention

1.1.5 La nature des problèmes

Le salarié "vit" sa situation de travail, non comme un ensemble de faits distincts et indépendants, mais comme un tout: le bruit influence les relations; l'organisation technique entre postes influence les risques musculosquelettiques; le partage des responsabilités influence le contenu du travail.

Une action cohérente sur la situation de travail nécessite donc une approche systémique, globale de cette situation, remettant tout problème qui fait surface dans son contexte.





1.1.6 Estimation vs mesurages

L'objectif principal est la prévention. Pour mettre celle-ci en oeuvre, une estimation des risques est souvent suffisante tandis que des mesurages peuvent être nécessaires pour résoudre des problèmes plus complexes. Ainsi, dans le domaine psychosocial, des études menées à grandes échelles peuvent aider à détecter des problèmes qui sans cela seraient restés inaperçus.

1.1.7 PME

Les méthodes développées dans les grandes entreprises sont rarement applicables dans les PME, alors que l'inverse est vrai.

Les méthodes sont donc à développer en prenant en compte les capacités et moyens des PME où travaillent plus de 60% de la population de salariés.

1.2 STRATEGIE DE GESTION DES RISQUES

1.2.1 Introduction

La stratégie SOBANE, est constituée de quatre niveaux progressifs, Dépistage, Observation, Analyse et Expertise.

Il s'agit bien d'une stratégie, en ce sens qu'elle fait intervenir des outils, des méthodes, des moyens de plus en plus spécialisés, au fur et à mesure des besoins.

A chaque niveau, des solutions d'amélioration des conditions de travail sont recherchées.

Le recours au niveau suivant n'est nécessaire que si, malgré les améliorations apportées, la situation reste inacceptable.

Le niveau de Dépistage est réalisé quelle que soit la nature de l'élément (plainte, accident…) qui déclenche l'intérêt pour la situation de travail. Ce problème est ainsi remis dans son contexte et d'autres aspects conditionnant également la santé, la sécurité et le bien-être sont identifiés. Des solutions sont recherchées pour l'ensemble de la situation de travail.

Les niveaux suivants (Observation, Analyse, Expertise) ne sont menés que si le niveau précédent n'a pas abouti à solutionner le problème de manière totalement satisfaisante. La nécessité du passage aux autres niveaux dépend donc de la complexité de la situation de travail.

Les moyens mis en œuvre pour la recherche de solutions sont peu coûteux aux 2 premiers niveaux. Ils sont plus coûteux aux niveaux supérieurs mais utilisés à bon escient et appropriés à la situation rencontrée. La stratégie permet donc d'être plus efficace, plus rapidement et de manière moins coûteuse.

La stratégie permet également de situer les différents intervenants: les personnes des entreprises pour mener les niveaux de Dépistage et d'Observation, le recours à une aide généralement externe, le conseiller en prévention, pour l'Analyse et éventuellement un spécialiste pour l'Expertise.

1.2.2 Les 4 niveaux de la stratégie

Niveau 1, Dépistage

Il s'agit ici seulement d'identifier les problèmes principaux et de remédier aux erreurs flagrantes telles que trous dans le sol, récipients contenant un solvant et laissés à l'abandon, écran tourné vers une fenêtre….

Cette identification est réalisée de manière interne, par des personnes de l'entreprise connaissant parfaitement les situations de travail, quand bien même elles n'ont pas de formation ou n'ont qu'une formation rudimentaire en ce qui concerne les problèmes de sécurité, de physiologie ou d'ergonomie. Ce seront donc les opérateurs eux-mêmes, leur encadrement technique immédiat, l'employeur lui-même dans les PME, un conseiller en prévention interne avec les opérateurs dans les entreprises plus grandes.

Un groupe formé de quelques opérateurs et de leur entourage professionnel (avec un conseiller en prévention, si disponible) réfléchit sur les principaux facteurs de risque, recherche les actions immédiates d'amélioration et de prévention et identifie ce qu'il faut étudier plus en détails.

Une personne au sein de l'entreprise, le coordinateur, est désignée pour mener à bien ce Dépistage et coordonner la mise en œuvre des solutions immédiates et la poursuite de l'étude (niveau 2, Observation) pour les points à approfondir.

L'outil utilisé est le guide de concertation **Déparis** présenté dans la premiere brochure de la collection SOBANE expliquant la stratégie **SOBANE** et **Déparis**.

Niveau 2, Observation

De nouveau, un groupe (de préférence le même) de travailleurs et de responsables techniques (avec un conseiller en prévention, si disponible) observent plus en détails les conditions de travail afin d'identifier les solutions moins immédiates et déterminer ce pour quoi l'assistance d'un conseiller en prévention est indispensable.

A défaut de pouvoir réunir un tel groupe de réflexion, l'utilisateur réalise seul l'Observation en recueillant auprès des opérateurs principalement les informations nécessaires.

Ce niveau 2, Observation, requiert une connaissance intime de la situation de travail sous ses différents aspects, ses variantes, les fonctionnements normaux et anormaux. La profondeur de cette Observation varie en fonction du facteur de risque abordé et en fonction de l'entreprise et de la compétence des participants.

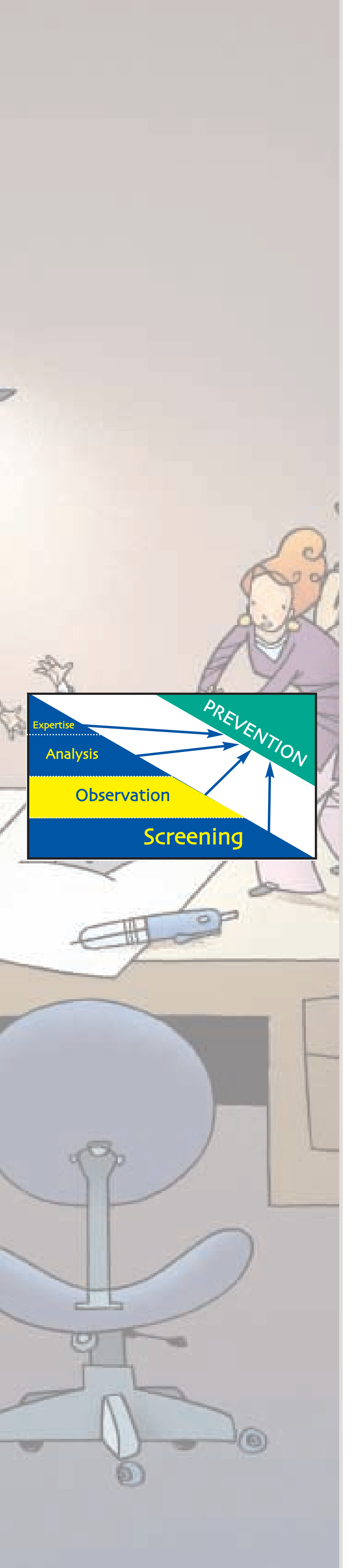
De nouveau, un coordinateur (de préférence le même) est désigné pour mener à bien ce niveau d'Observation et coordonner la mise en œuvre des solutions immédiates et la poursuite de l'étude (niveau 3, Analyse) pour les points difficiles à approfondir.

Niveau 3, Analyse

Lorsque les niveaux de Dépistage et Observation n'ont pas permis de ramener le risque à une valeur acceptable ou qu'un doute subsiste, il faut aller plus loin dans l'Analyse de ses composantes et dans la recherche de solutions.

Cet approfondissement doit être réalisé avec l'assistance de conseillers en prévention ayant la compétence requise et disposant des outils et des techniques nécessaires. Ces personnes seront en général des conseillers en prévention externes à l'entreprise, intervenant en étroite collaboration avec les conseillers en prévention internes (et non en leur lieu et place) pour leur apporter la compétence et les moyens nécessaires.





L'Analyse concerne la situation de travail dans des circonstances particulières déterminées au terme du niveau 2, Observation. Elle peut requérir des mesurages simples avec des appareils courants, ces mesurages ayant des objectifs explicitement définis d'authentification des problèmes, de recherche des causes, d'optimisation des solutions... Le point important de ce niveau est le recours à une aide généralement externe, un conseiller en prévention, ayant une formation suffisante dans le domaine de risque du problème résiduel.

Le conseiller en prévention et le coordinateur repartent du travail réalisé aux niveaux précédents. La première tâche est donc de revoir les résultats du Dépistage mais surtout de l'Observation. Ensuite, l'Analyse des items identifiés précédemment est réalisée. Les résultats de cette Analyse sont discutés avec les intervenants des niveaux précédents et en particulier le coordinateur. Ils décident éventuellement du recours à un spécialiste (Expertise) pour des mesurages sophistiqués et ponctuels.

Niveau 4, Expertise

- L'étude à ce niveau 4, Expertise, est à réaliser par les mêmes personnes de l'entreprise et conseillers en prévention, avec l'assistance supplémentaire d'experts très spécialisés. Elle va concerner des situations particulièrement complexes et requérir éventuellement des mesurages spéciaux.

1.3 MISE EN ŒUVRE GENERALE DES METHODES D'OBSERVATION SOBANE

La méthode de **Dépistage Déparis** est idéalement utilisée au cours d'une réunion avec 4 à 7 personnes connaissant intimement la situation de travail ou appelées à intervenir dans la recherche et la concrétisation des solutions préconisées au cours de la réunion.

Au terme du **Dépistage**, il a été décidé par exemple
- de réparer les sols, remplacer certains outils et certains récipients contenant des produits chimiques, remplacer certains filtres sur certaines machines, adapter une certaine procédure de travail, mieux se répartir le travail, redéfinir les responsabilités….
- d'approfondir un ou plusieurs aspects de la situation de travail, par exemple: les contraintes posturales, les définitions de rôle, les relations collectives et individuelles, le partage des responsabilités ...

1.3.1 Mise en oeuvre

Selon la philosophie **SOBANE**, cet approfondissement est réalisé au moyen de la méthode d'**Observation** se rapportant au problème à étudier plus en détails et, de nouveau, au cours d'une réunion avec les mêmes personnes.

Alors que, au cours de la réunion **Déparis**, l'ensemble des aspects de la situation de travail était passé en revue, lors de la réunion d'**Observation**, la discussion est centrée sur un aspect particulier: le bruit dans l'atelier ou les manutentions ou le travail sur écran...

La mise en oeuvre reprend de nombreux points déjà décrits pour le niveau 1, **Dépistage Déparis**.

La direction doit au préalable à toute action
- avoir été informée pleinement des implications de l'utilisation de la méthode
- avoir pris conscience de ses engagements
- avoir marqué son total accord à sa mise en oeuvre

Les étapes de la mise en oeuvre sont les suivantes:

1. Information par la direction de la ligne hiérarchique et des salariés sur les objectifs poursuivis et engagement de celle-ci de tenir compte des résultats des réunions et des études.
2. Définition d'un petit groupe de postes formant un ensemble, une "situation" de travail: celui-ci devrait être le même que celui constitué au niveau 1, **Dépistage Déparis**
3. Désignation d'un coordinateur par la direction avec l'accord des travailleurs: de nouveau, ce devrait être la même personne que celle ayant coordonné le **Dépistage Déparis**.
4. Préparation du coordinateur: il lit le guide d'**Observation** en détails et se forme à son utilisation. Il adapte l'outil à la situation de travail concernée en modifiant des termes, en éliminant certains aspects non concernés, en en transformant d'autres ou encore en ajoutant des aspects supplémentaires.
5. Constitution d'un groupe de travail avec des travailleurs-clés de la situation de travail concernée, désignés par leurs collègues et leurs représentants et de personnels d'encadrement technique choisis par la direction. Il comprend au moins un homme et une femme en cas de groupe mixte. Ce groupe de travail devrait être le même que celui qui a participé au **Dépistage Déparis**, avec, éventuellement 1 ou 2 personnes en plus du bureau des méthodes, du service de maintenance ou encore du service des achats.
6. Réunion du groupe de réflexion dans un local calme près des postes de travail, de nouveau afin de pouvoir retourner directement aux postes de travail pour discuter certains points.
7. Explication claire par le coordinateur du but de la réunion et de la procédure. Les items à discuter peuvent, soit être distribués aux participants avant ou au début de la réunion, soit être projetés par rétroprojecteur ou multimédia sur un écran, de manière à guider efficacement la discussion.
8. Discussion sur chaque rubrique en se concentrant sur les aspects repris sous cette rubrique et en s'attardant, non pas à déterminer si la situation est pas, un peu ou beaucoup satisfaisante, mais à
   - **ce qui peut être fait pour améliorer la situation, par qui et quand**
   - **ce pour quoi il faudra demander l'assistance d'un conseiller en prévention lors d'un niveau 3, Analyse**
9. Après la réunion, synthèse par le coordinateur en mettant au net
   - les rubriques utilisées, contenant les informations détaillées ressortant de la réunion
   - la liste de solutions envisagées avec indication de qui fait quoi et quand
   - la liste des points à étudier plus en détails avec les priorités.
10. Présentation des résultats aux participants, révision, ajouts…
11. Finalisation de la synthèse.
12. Présentation à la direction et aux organes de concertation.
13. Poursuite de l'étude pour les problèmes non résolus au moyen de la méthode de niveau 3, **Analyse**, de la stratégie **SOBANE**.



Le texte suivant peut aider à préciser le but de la réunion:

"Au cours de la réunion, nous allons passer en revue tous les points relatifs au facteur de risque "--------" qui font que le travail est difficile, dangereux, peu efficace ou désagréable.
L'objectif n'est pas de savoir si c'est facile ou agréable à 20, 50 ou 100 %.
Il est de trouver ce qui peut être fait concrètement, tout de suite, dans 3 mois et plus tard pour que ce soit plus efficace et plus agréable. Il peut s'agir de modifications techniques, de nouvelles techniques de travail, mais aussi de meilleures communications, de réorganisation des horaires, de formations plus spécifiques.
Pour certains points, nous devrions arriver à dire ce qu'il faut changer et comment concrètement le changer.
Pour d'autres, des études complémentaires devront être réalisées.
La Direction s'engage à établir un plan d'actions dans le but de donner suite au mieux à ce qui sera discuté."



A défaut de pouvoir organiser une réunion de 3 à 6 personnes, le **coordinateur** conduira l'**Observation** seul ou avec une ou deux personnes et éventuellement sur le lieu même de travail. Cette solution non idéale reste utile puisqu'elle fait progresser la prévention et prépare le recours éventuel à un conseiller en prévention externe.

Le **coordinateur** ou ces personnes doivent cependant:
- bien connaître le poste de travail (aussi bien que les opérateurs eux-mêmes !)
- prendre les avis des opérateurs de façon informelle
- avoir des connaissances techniques pour la recherche et la mise en œuvre pratique des solutions
- retourner par la suite directement ou indirectement vers les opérateurs et leur encadrement technique pour avis sur les solutions envisagées.

Cette façon de faire n'est donc conseillée que si la mise sur pied d'une réunion d'un groupe de travail n'est pas possible, à ce moment là, au sein de l'entreprise.

1.3.2 Le rapport

Ce rapport doit comprendre:

- L'exposé du problème:
  - la façon dont le problème est apparu et a été posé au départ: plaintes, maladies, absences …
  - les avis des opérateurs et des personnes de l'entreprise lors du niveau de **Dépistage**.
- Les résultats de l'intervention, sans trop s'attarder aux différentes interventions successives mais en rendant aux intervenants leurs mérites respectifs:
  - les aspects qui ont été **Observés** en détail et les solutions proposées.
  - le cas échéant, les aspects pour lesquels une **Analyse** est à réaliser.
- Une synthèse des solutions et améliorations techniques ou organisationnelles.
- Une justification globale de ces solutions, en montrant que:
  - elles sont réellement susceptibles de résoudre les problèmes décrits précédemment
  - elles ne vont pas engendrer d'autres problèmes pour l'ensemble ou pour certains opérateurs
  - elles sont compatibles avec les exigences de productivité et de rentabilité de l'entreprise.
- La justification éventuelle de la nécessité d'une **Analyse** complémentaire.
- Un schéma de réalisation des solutions préconisées avec **qui** fait **quoi**, **quand**, **comment** et avec quel **suivi** dans le temps, afin d'augmenter la probabilité que le rapport soit suivi d'effets concrets.
- Une synthèse de ce rapport final en 1 page reprenant les solutions techniques principales.

1.3.3 Présentation écrite

La critique majeure concernant de tels rapports est qu'ils sont en général beaucoup trop littéraires et conventionnels.

Le but étant de donner l'information nécessaire à la prise de décision, le rapport doit être court, simple et débarrassé de toute considération superflue, générale ou hors de propos.

Sans tomber dans le style télégraphique:
- des alinéas, des retraits sont utilisés, comme dans le présent texte, pour souligner et hiérarchiser les informations
- le nombre de tableaux, de graphiques statistiques… est réduit au minimum

- les informations y sont présentées sous une forme systématique, facile à saisir, intuitive
- des schémas techniques, photos, sont utilisés si nécessaire.

Enfin, le texte est revu mot par mot pour
- supprimer toute répétition;
- simplifier la lecture et la compréhension;
- respecter la suite logique des items, idées …;
- faciliter la recherche d'une information particulière.

Contrairement à l'habitude, le rapport commencera par la synthèse de 1 page, repoussant en second plan et en annexe l'information détaillée.

1.3.4 Présentation orale

Les circonstances déterminent la procédure exacte à suivre.
Idéalement cependant, la synthèse doit être présentée simultanément ou séquentiellement:
- A l'employeur, parce qu'il a la responsabilité des conditions de santé au travail et est celui qui décide.
- Aux opérateurs, parce qu'ils sont directement concernés. La mise en œuvre de solutions techniques, même excellentes, sans consultation préalable des intéressés, compromet temporairement, voire définitivement, leur efficacité.
- A toutes les personnes qui ont participé aux différentes étapes de l'intervention, parce qu'ils en ont le mérite principal.
- A la hiérarchie, à l'encadrement technique, parce qu'ils sont responsables de la mise en œuvre et du maintien des solutions.
- Aux autres partenaires de la prévention (médecins du travail, conseillers en prévention …), bien naturellement.

Le succès de l'intervention dépend non seulement de sa qualité, mais bien souvent surtout de la façon dont elle est présentée.

Alors que tous les protagonistes (employeurs, encadrement, opérateurs) pensent bien connaître les conditions de travail, ils en ont des visions parfois étonnamment différentes. La mise en évidence des conclusions des réunions sont alors très utiles pour arriver à une représentation commune de la situation et des problèmes, ainsi que des possibilités d'amélioration.

1.3.5 Suite de l'étude

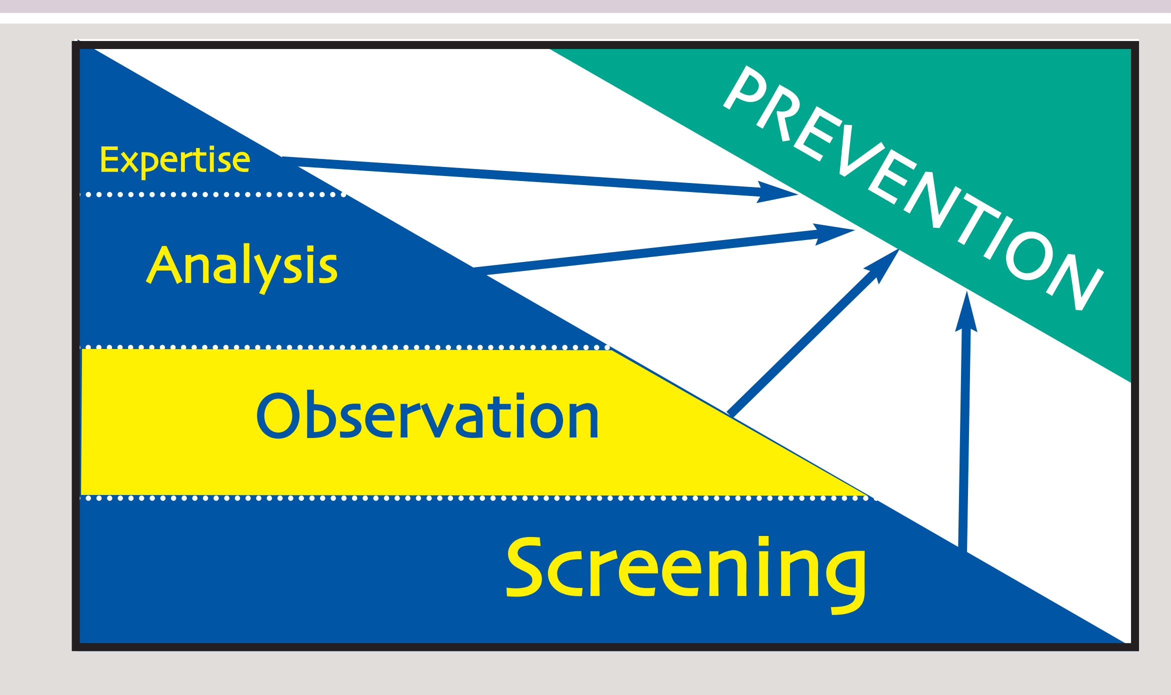
Si l'étude d'**Observation** met en évidence des points nécessitant une **Analyse** plus approfondie, un conseiller en prévention spécialisé dans le domaine concerné doit être contacté.

La démarche à adopter avec ce conseiller en prévention est de:
- lui donner connaissance du travail accompli précédemment aux niveaux **Dépistage** et **Observation**
- revoir ces résultats, conclusions, propositions de solutions
- confirmer ou amender ces propositions
- définir de manière précise ce qui fera l'objet de l'**Analyse** et dans quel but

Tous les documents de travail des différents niveaux seront conservés dans l'entreprise afin de servir plus tard de point de référence lors de modifications des postes ou lors de la conception de nouvelles conditions de travail.



2. NIVEAU 2: OBSERVATION



2.1 INTRODUCTION

2.1.1 Objectifs

- Étudier la situation en ce qui concerne les aspects psychosociaux.
- Déterminer les mesures qui peuvent être prises pour améliorer la situation.

2.1.2 Qui?

- Les **salariés** et leur **encadrement** connaissant parfaitement la situation,
- Les **responsables** (encadrement, bureau d'étude, conseillers en prévention internes)

Pour la mise en évidence des problèmes et la recherche d'améliorations simples et durables.

2.1.3 Comment?

Une description plus détaillée de la façon de mettre en œuvre les guides d'Observation se trouve dans l'introduction générale de la stratégie SOBANE.
Seules les directives principales sont rappelées ci-dessous.

La démarche est semblable à celle utilisée lors du niveau 1, **Dépistage Déparis** et les participants devraient être les mêmes:

1. Définition du petit groupe de postes formant une "situation" de travail
2. Désignation d'un **coordinateur**
3. Préparation du coordinateur: il lit le guide **d'Observation** en détails, se forme à son utilisation et adapte l'outil à la situation de travail
4. Constitution d'un **groupe de travail** avec des travailleurs-clés et de personnels d'encadrement technique. Ce groupe comprend au moins un homme et une femme en cas de poste mixte
5. Réunion du groupe de réflexion dans un local calme près des postes de travail (pendant 2 heures en moyenne)
6. Explication claire par le coordinateur du but de la réunion et de la procédure
7. Discussion sur chaque rubrique en se concentrant sur
   - ce qui peut être fait **concrètement** pour améliorer la situation, par qui et quand
   - ce pour quoi il faudra demander **l'assistance** d'un conseiller en prévention au niveau **d'Analyse**

   La discussion porte sur la situation de travail en prenant en compte les caractéristiques des travailleurs et, en particulier, le fait qu'il s'agit d'hommes ou de femmes, de sujets jeunes, de plus âgés, de personnes connaissant la langue locale ou non…
8. Après la réunion, préparation de la synthèse des résultats par le coordinateur, en mettant au net
   - les tableaux utilisés, contenant les informations détaillées ressortant de la réunion
   - la liste de solutions envisagées avec des propositions sur **qui** fait **quoi** et **quand**
   - la liste des points à étudier plus en détails à un niveau 3, Analyse, avec les priorités.
9. Les résultats sont présentés aux participants, à la direction et au comité de prévention et de protection au travail pour révision, ajouts et décisions
10. Poursuite de l'étude pour les problèmes non résolus par une méthode de niveau 3, **Analyse**.

A défaut de pouvoir organiser une réunion de 3 à 6 personnes, le coordinateur conduit l'Observation seul ou avec une ou deux personnes et éventuellement sur le lieu





même de travail. Cette solution non idéale reste utile puisqu'elle fait progresser la prévention et prépare le recours éventuel à un conseiller en prévention externe.

2.1.4 Points à discuter

La procédure d'Observation décrite ci-après aborde les aspects suivants:

1. L'autonomie et les responsabilités individuelles
- Le degré d'initiative, l'autonomie
- La liberté de contact
- Les responsabilités
- Les erreurs

2. Le contenu du travail
- L'ambiguïté de rôle
- Les conflits de rôle
- La diversification et l'intérêt du travail
- Le niveau d'attention
- Les décisions
- Les compétences
- La formation

3. Les contraintes de temps
- Les horaires et la durée de travail
- Le rythme de travail
- Les retards et interruptions
- L'autonomie du groupe
- Les pauses

4. Les relations de travail au sein du personnel et avec la hiérarchie
- Les relations entre travailleurs
- Les relations entre services internes
- Le type de leadership – la hiérarchie
- Les relations avec la hiérarchie
- L'entretien de fonctionnement
- L'évaluation professionnelle

5. L'environnement psychosocial
- L'emploi
- Les perspectives d'avenir
- Les salaires
- Le harcèlement et les discriminations
- La concertation sociale
- Le climat social

Tous ces aspects ne sont peut-être pas applicables à la situation de travail à Observer. **Un premier travail va donc consister à choisir ceux qui concernent la situation de travail.**

- Ceci doit être fait sur base des résultats des discussions lors de la réunion Déparis. En effet les 5 catégories de thèmes décrits ci-dessus correspondent aux 5 derniers tableaux du guide de concertation Déparis. On retiendra donc les aspects insuffisamment abordés au niveau de Déparis ou ceux pour lesquels des mesures de prévention n'ont pu être trouvées ou restent insuffisantes pour obtenir une situation de travail acceptable.
- Souvent lors des premières utilisations du guide Déparis, l'esprit de concertation ne s'est pas pleinement instauré et les discussions concernant ces 5 derniers tableaux restent évasives. Il appartient dès lors au coordinateur et au conseiller en prévention – facilitateur d'éliminer les aspects qui, certainement, n'ont et qui ne sont pas susceptibles d'avoir un rapport avec la situation de travail: par exemples, les retards et interruptions si le travail est régulier, les heures supplémentaires si

ce n'est jamais le cas, les salaires si ceux-ci sont imposés par ailleurs (dans l'enseignement par exemple)…

Il est conseillé de parcourir rapidement chaque aspect avant de le sélectionner ou non, et non de se baser uniquement sur son titre.

2.1.5 Terminologie

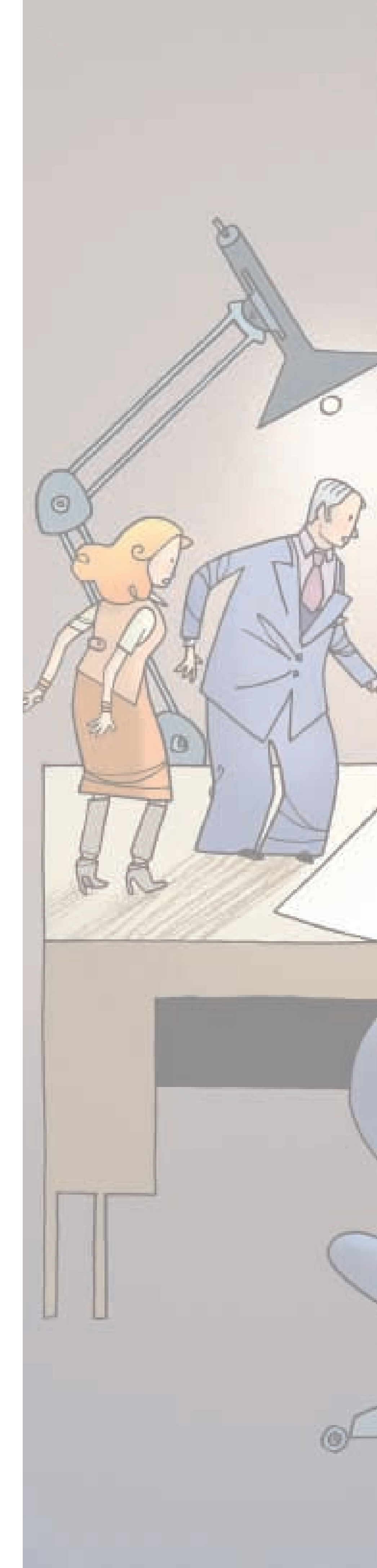
Le stress	La notion de stress est l'état perçu comme négatif par un groupe de travailleurs, qui s'accompagne de plaintes ou dysfonctionnements au niveau physique, psychique et/ou social et qui est la conséquence du fait que des travailleurs ne sont pas en mesure de répondre aux exigences et attentes qui leur sont posées par leur situation de travail. • Définition du stress, facteurs de risques (Fiche 1) • Cadre réglementaire du stress au travail (Fiche 2) • Données sur le stress au travail (Fiche 3)
La charge de travail mental (Fiche 4)	Selon ISO 10075-2, la charge de travail mental est fonction: • des exigences de la tâche: contrainte de temps, complexité, vitesse, minutie, attention demandée,… • des capacités de traitement de la personne chargée d'exécuter cette tâche.
La violence au travail (Fiche 17)	Toute situation de fait où un travailleur ou une autre personne est persécuté, menacé ou agressé psychiquement ou physiquement lors de l'exécution du travail.
Le harcèlement moral au travail (Fiche 17)	Les conduites abusives et répétées de toute origine, externe ou interne à l'entreprise ou l'institution, qui se manifestent notamment par des comportements, des paroles, des intimidations, des actes, des gestes et des écrits unilatéraux, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'un travailleur (ou d'une autre personne à qui la loi s'applique) lors de l'exécution de son travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant.
Le harcèlement sexuel au travail (Fiche 17)	Toute forme de comportement verbal, non verbal ou corporel de nature sexuelle, dont celui qui s'en rend coupable, sait ou devrait savoir, qu'il affecte la dignité de femmes et d'hommes sur les lieux de travail.
Discrimination (Fiche 15)	Toute différence de traitement fondée notamment sur le sexe, l'âge, une prétendue race, la couleur, l'ascendance, l'origine nationale ou ethnique, l'orientation sexuelle, la conviction religieuse ou philosophique, l'état de santé, un handicap… et ce, sans qu'il y ait une justification objective et raisonnable.

2.2 PROCÉDURE

2.2.1 L'autonomie et les responsabilités individuelles

A. Le degré d'initiative, l'autonomie (Fiche 5)

- Chacun est averti de sa charge quotidienne ou hebdomadaire de travail et peut prévoir et organiser la façon dont sa journée va se passer.
- Chacun peut planifier son travail et décider dans quel ordre et à quel moment il sera réalisé.





- Chacun peut prendre des initiatives et adapter son mode de travail sans perturber le travail de l'équipe.
- Les procédures de travail ne sont pas trop rigides. Chacun peut choisir son rythme de travail sans perturber le travail de l'équipe au lieu de devoir suivre le rythme imposé par la machine ou par l'équipe.
- Chacun peut quitter son poste et prendre une courte pause (toilettes, boissons) sans perturber le travail.
- Chaque travailleur peut raisonnablement prendre ses jours de congés quand il le souhaite.
- La répartition des personnes dans les aires de travail leur permet un minimum de vie privée (téléphoner …).
- Le responsable de service est impliqué dans le choix de ses collaborateurs (la décision n'émane pas uniquement de la direction).

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

B. La liberté de contact

- Chacun sait:
  - les problèmes qu'il peut résoudre seul;
  - l'assistance qu'il doit demander pour résoudre les autres problèmes.
- Les travailleurs prennent eux-mêmes les contacts qu'ils jugent nécessaires avec les services périphériques
  - . pour l'exécution de leur travail;
  - . ou en cas de problème.
  - les entités à contacter sont bien identifiées;
  - leur nombre est limité;
  - elles peuvent répondre rapidement.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

C. Les responsabilités

- Les responsabilités ne sont pas centralisées mais sont réparties de manière claire et non ambiguë entre plusieurs personnes en fonction de leur compétence.
- Tous les travailleurs connaissent et apprécient les responsabilités qui leur sont données et tous les trouvent ni trop légères, ni trop lourdes;
  - responsabilités vis-à-vis d'autres travailleurs;
  - responsabilités vis-à-vis du client;
  - responsabilités vis-à-vis du matériel et de l'équipement;
  - responsabilités vis-à-vis des produits finis..
- Les compétences de chaque travailleur et l'organisation du travail lui permettent d'assurer ses responsabilités.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

D. Les erreurs

- Les conséquences des erreurs sur l'équipement, la production, les personnes… ne sont pas trop importantes.
- Le travailleur corrige lui-même ses erreurs éventuelles.
- En cas d'erreur, une analyse objective est menée sans recherche de culpabilité.
- Des mécanismes de contrôle sont mis en place pour repérer les erreurs au plus tôt.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

2.2.2 Le contenu du travail

A. L'ambiguïté de rôle (Fiche 6)

- Chaque travailleur connaît exactement:
  - la nature de son travail: ce qui est attendu comme résultat, les procédures à utiliser, le matériel à utiliser, le temps imparti, les documents qui s'y rapportent;
  - son rôle dans les procédures de travail;
  - sa contribution dans les résultats obtenus;
  - les collaborateurs éventuels et les personnes ressources, leur disponibilité, leur rôle propre;
  - les modifications techniques ou de procédures apportées éventuellement à son travail;
  - ses responsabilités et les conséquences d'une bonne ou mauvaise réalisation du travail (pour lui-même, le produit ou le groupe de travail).
- Chaque travailleur dispose de tous les éléments pour la bonne exécution de ce travail:
  - les informations sont compréhensibles, complètes et disponibles au bon moment;
  - le matériel est complet, fonctionnel et disponible au bon moment.
- Il y a peu d'écarts entre le travail demandé et la façon dont il est réalisé en pratique en ce qui concerne:
  - la quantité de travail demandée;
  - la qualité de travail demandée.
- Les travailleurs et la ligne hiérarchique se concertent régulièrement pour:
  - définir le travail et la façon de le réaliser (séquence et rythme de travail …);
  - répartir le travail dans le groupe équitablement et en fonction des aptitudes et compétences de chacun;
  - solutionner les problèmes rencontrés.
- Le travailleur sait comment réagir en cas d'urgence ou d'imprévu.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

B. Les conflits de rôle (Fiche 6)

- Personne ne doit faire face à des ordres ou des attentes contradictoires.
  - Les exigences de travail et de santé-sécurité sont compatibles.
  - La ligne hiérarchique est claire.
  - Les exigences de travail (production, sécurité, santé) sont compatibles avec les objectifs personnels de chaque travailleur.
  - Les moyens techniques et organisationnels fournis pour réaliser le travail permettent de l'exécuter en respectant ces exigences.
- Aucune compétition n'est organisée, n'existe, ni n'est tolérée entre les membres d'une situation de travail.
  - Par contre, une saine émulation entre collègues est favorisée.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

C. La diversification et l'intérêt du travail (Fiche 4)

- Le travail comprend aussi bien des tâches préparatoires que des tâches d'exécution et des tâches d'appui
  - Des tâches préparatoires:
    . analyser la situation et la tâche à exécuter/accomplir;
    . planifier les tâches et les activités (préparation intellectuelle);
    . aller chercher le matériel requis;
    . vérifier son état de fonctionnement.
  - Des tâches d'exécution
  - Des tâches d'appui:





. entretien préventif du matériel (machines, outils, équipements,…);
. réglage du matériel;
. réparation;
. contrôle de qualité;
. encodage de données;
. transmission de l'information;
. apprentissage et encadrement de nouveaux travailleurs.

- L'activité laisse place à la créativité (ni trop répétitif, ni trop monotone).
- Si l'activité est répétitive, les travailleurs changent de tâches régulièrement (rotation) dans un même ensemble de travail.
- Le travail apporte une valeur ajoutée importante au produit fini.
- Les tâches sont conçues de manière à ce que le travailleur y trouve un sens, une stimulation, un épanouissement.
- Le travail n'est pas accablant émotionnellement du fait:
  - Des conséquences graves d'erreurs éventuelles;
  - De la nature des tâches et des relations aux patients (hôpitaux, homes…);
  - Du contact et du soutien à des tiers (professions d'aide).

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

D. Le niveau d'attention (Fiche 7)

- Le travail demande une attention et une concentration moyenne, ni permanente ni trop occasionnelle, fonction:
  - de la gravité des actions à prendre;
  - du caractère imprévisible des événements.
- Pour être réalisé en sécurité et en qualité, le travail requiert ni trop ni trop peu:
  - de réflexion ou d'attention et sur un nombre limité d'éléments en même temps;
  - de précision;
  - de concentration surtout lorsque les sources de distraction sont nombreuses.
- Il n'y a ni trop ni trop peu d'informations à retenir en même temps et pendant une longue période (mémoire à court terme).
- Il est possible de s'isoler pour des tâches demandant de la concentration.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

E. Les décisions (Fiche 8)

- Le travailleur doit prendre un certain nombre, ni trop faible ni trop élevé, de décisions.
  - Le nombre de choix de décisions possibles est limité.
  - Les informations nécessaires ne sont pas trop nombreuses et sont disponibles.
  - Ces décisions sont faciles à prendre.
  - La vitesse de réaction nécessaire est normale.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

F. Les compétences

- Les travailleurs ont été affectés à certaines tâches sur base d'une description de fonction et en tenant compte de leurs compétences.
- Les tâches correspondent bien à la fonction et aux compétences des travailleurs.
- Le travail permet à chacun d'utiliser et de développer ses aptitudes et ses connaissances.
- Tous les travailleurs bénéficient de possibilités de développement personnel et professionnel.
- Les travailleurs plus âgés ont la possibilité de transmettre leurs connaissances professionnelles et leur expérience aux plus jeunes.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

G. La formation (Fiche 9)

- La période d'apprentissage a été raisonnable:
  - ni trop courte: elle comprend la formation à d'autres tâches préparatoires ou d'appui qui ont été ajoutées;
  - ni trop longue: le contenu du travail est clairement délimité et devient facile après apprentissage.
- Au cours de l'apprentissage (accueil des nouveaux engagés):
  - les travailleurs ont eu le temps et les possibilités matérielles d'améliorer leurs aptitudes et compétences;
  - ils ont été parrainés par des personnes expérimentées.
- Tous les travailleurs (jeunes, plus anciens, intérimaires, sous-traitants…) reçoivent systématiquement une formation et des informations:
  - . à l'entrée dans l'entreprise;
  - . lors de tout changement de fonction;
  - . de façon périodique (recyclage).
  - sur les règles en usage dans l'entreprise (règlement d'ordre intérieur);
  - sur les aspects techniques spécifiques à leur travail;
  - sur les aspects de santé et de sécurité, les risques et la prévention.
- Le contenu et la forme des formations sont adéquats et satisfaisants en ce qui concerne:
  - les aspects organisationnels;
  - les tâches à réaliser;
  - les aspects de sécurité et santé.
- Les modifications des processus de travail sont progressives: ni trop rapides ni trop fréquentes de sorte que les travailleurs peuvent s'adapter.
- L'entreprise encourage les travailleurs à se recycler et se perfectionner professionnellement. Elle planifie les sessions de formation.
- Les recyclages et perfectionnements peuvent conduire à des évolutions de fonction et de salaires.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

2.2.3 Les contraintes de temps

A. Les horaires et la durée de travail (Fiche 10)

- Les horaires de travail sont satisfaisants en ce qui concerne:
  - la durée par jour;
  - la durée par semaine;
  - l'heure du début et de fin du travail;
  - le nombre de jours de congé consécutifs par semaine;
  - la durée du travail en continu;
  - les pauses repas au cours de la journée de travail.
- Les horaires sont flexibles dans la mesure du possible et dans des marges déterminées, en ce qui concerne:
  - l'heure de début et l'heure de fin de la journée de travail;
  - le nombre d'heures par jour;
  - le nombre d'heures par semaine.
- Les horaires sont compatibles avec une vie privée satisfaisante (famille…).
- Les règles liées aux horaires sont connues, appréciées et respectées par tous.
- Il y a le moins possible de travail de nuit et d'horaires coupés.
- Les travailleurs font rarement des heures supplémentaires.
  - Uniquement lorsque cela est absolument inévitable.
  - Selon un programme communiqué au moins une semaine à l'avance.
  - Les heures supplémentaires sont comptabilisées.
  - Les travailleurs peuvent les récupérer librement ou sont rémunérés en conséquence.





- Le remplacement des absents est bien organisé (équipes volantes, intérimaires,…).
- Si le travail est organisé en équipe.
  - Il y a le moins possible de travail de week-end.
  - Le système de rotation est dans le sens: matin – après-midi – nuit – repos.
  - Les postes commencent de préférence à 7, 15 et 23 h.
  - La rotation est telle qu'il n'y a pas trop (idéalement pas plus de 3) nuits consécutives au travail.
  - L'horaire est connu 4 à 8 semaines à l'avance.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

B. Le rythme de travail

- Le nombre de travailleurs au sein de la situation de travail est adéquat et suffisant.
- Chacun connaît ses horaires et son programme de travail suffisamment à l'avance.
- La vitesse d'exécution n'est ni trop grande, ni trop faible.
- Le temps imparti aux tâches permet de réaliser en sécurité et en qualité les tâches annexes de planification et d'entretien.
- En cas de surcharge de travail, un travailleur peut se faire aider par un collègue compétent.
- En cas de sous-charge de travail, le travailleur est affecté à des tâches à long terme (rénovation, rangement, classement, vérification du matériel, entretien …) qui n'entravent pas la réalisation de la tâche principale.
- Le travailleur peut réaliser les tâches routinières et répétitives en mode automatique sans réfléchir constamment à son travail.
- Les ressources (en personnel, matériel et stock) sont adaptées de façon à répondre aux fluctuations de la charge de travail (ventes, soins …).

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

C. Les retards et interruptions

- Les retards dans le travail sont faciles à rattraper.
- Le travail est peu interrompu par des circonstances sur lesquelles le travailleur n'a pas d'influence:
  - des incidents divers dans le fonctionnement dus à:
    . des modifications inattendues dans le processus de production;
    . des pannes de machines ou des problèmes de matériel ou de logiciels;
    . des informations inexistantes, manquantes ou tardives;
    . une mauvaise préparation du travail en amont;
    . une mauvaise coordination entre travailleurs;
    . des ruptures de stock de matériel;
    . des problèmes de synchronisation (le matériel arrive trop tôt ou trop tard).
  - des coups de téléphone ou visites de collègues ou clients;
  - le courrier électronique.
- Les problèmes (pannes, stock …) sont en général résolus rapidement.
- Les travailleurs prennent eux-mêmes les contacts pour y remédier.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

D. L'autonomie du groupe

- Chaque service s'organise lui-même en ce qui concerne:
  - les pauses, les rotations;
  - les horaires et les congés;
  - les heures supplémentaires et leur récupération;
  - les retards de travail ou de production;
  - les creux et pics de travail (chômage partiel…).

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

E. Les pauses

- Chaque travailleur et/ou le groupe dans son ensemble peut décider de prendre des pauses de récupération fréquentes et courtes (plutôt qu'une longue pause) lorsque les circonstances de travail sont pénibles:
  - travail bruyant, à la chaleur ou au froid;
  - travail physiquement lourd;
  - travail mentalement fatigant;
  - travail pénible par la posture à adopter;
  - travail répétitif et rapide selon un rythme imposé.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

2.2.4 Les relations de travail au sein du personnel et avec la hiérarchie

A. Les relations entre travailleurs (Fiche 11)

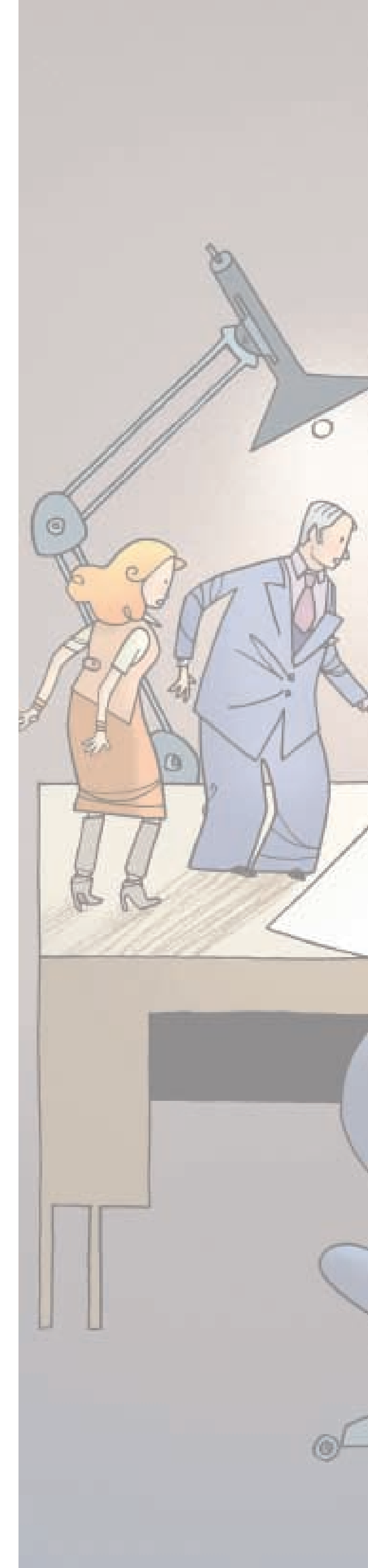
- La constitution des équipes de travail ne varie pas trop souvent.
- Le groupe de travail s'entend bien, chacun sent qu'il appartient au groupe et personne n'est socialement isolé (pas de remarques offensantes, de taquineries excessives, de commérages et de rumeurs, d'isolement social ou d'exclusion).
- Un climat de confiance et de collaboration existe:
  - pas de méfiance, irritation, hostilité;
  - pas de divergence de vue ou de dispute;
  - pas d'esprit de compétition.
- Les conditions de travail permettent aux travailleurs de parler librement et efficacement tant à propos du travail que d'autres sujets.
  - le bruit n'est pas trop élevé.
  - le contact visuel est toujours possible.
  - personne ne travaille à l'écart des autres.
  - les pauses et repas peuvent être pris en commun.
- Les différentes activités (en particulier les tâches désagréables ou peu valorisantes) sont équitablement réparties entre les différents travailleurs.
- Les travailleurs s'entraident:
  - ils font librement appel à un ou plusieurs collègues en cas de surcharge ou difficulté de travail;
  - ils s'échangent des conseils, des suggestions, de l'expérience et se forment les uns les autres;
  - ils parlent de leurs difficultés de travail ou personnelles sans perdre la face ni être ridiculisés;
  - ils se soutiennent moralement en cas de difficultés personnelles (décès…) ou liées au travail (accident, maladie, évaluation …);
  - ils peuvent être remplacés par un collègue en cas de problème passager.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

B. Les relations entre services internes

- Les relations entre services sont bonnes (techniques, commerciaux…):
  - Les objectifs des différents services sont compatibles (ex.: qualité vs rapidité …).
  - Les rythmes de travail et modes d'organisation sont compatibles.
  - Des réunions de concertation sont organisées pour analyser les problèmes discrètement et trouver des solutions.
  - Les différents services s'entraident en cas de difficultés ou de retard.
  - Les services d'assistance (entretien, maintenance) sont capables de résoudre les problèmes techniques rapidement.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?





C. Le type de leadership – la hiérarchie (Fiche 12)

- Les personnes qui occupent les différentes positions hiérarchiques sont connues de tous les travailleurs.
- Elles ne changent pas constamment.
- Elles ont les compétences professionnelles et sociales requises pour exercer ces responsabilités.
- Elles montrent de la considération pour les travailleurs.
- Elles collaborent entre elles et aucun conflit ne rejaillit sur les travailleurs.
- Elles recherchent de manière effective la concertation (management participatif).
- Leur autorité est reconnue et appréciée par tous.
- Les travailleurs reconnaissent l'intégrité et la probité de leur supérieur hiérarchique.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

D. Les relations avec la hiérarchie (Fiche 11)

- Les ordres de travail sont clairs.
- Le responsable donne les informations nécessaires, suffisamment à temps et suggère les manières de réaliser le travail.
- Les travailleurs participent aux prises de décision relatives:
  - à l'organisation du travail;
  - à la vie quotidienne dans l'entreprise.
- Des réunions d'équipe sont tenues régulièrement selon un planning. Elles sont consacrées à:
  - faire le bilan du travail réalisé et des efforts fournis;
  - redéfinir les rôles, les responsabilités et les tâches de chacun afin d'éviter ambiguïtés et conflits de rôle;
  - planifier et organiser le travail;
  - donner l'information sur les changements et les discuter;
  - analyser tous les incidents de fabrication ou d'organisation, en rechercher les causes et les remèdes;
  - analyser toutes les insatisfactions, les divergences de vue et les conflits de rôle ou interpersonnels et en rechercher les remèdes.
- Les travailleurs peuvent émettre des suggestions et des critiques, même envers leurs supérieurs sans crainte de représailles.
- Le responsable tient suffisamment compte de ces avis et remarques.
- Le responsable est accessible, disponible et abordable si les travailleurs ont besoin d'assistance.
- Il cherche à résoudre les conflits (et non pas les occulter) par des discussions ouvertes et constructives.
- Il délègue ses responsabilités en cas de besoin.
- La ligne hiérarchique traite les travailleurs sans discrimination comme des partenaires dans l'accomplissement du travail:
  - les travailleurs ne sont pas trop livrés à eux-mêmes;
  - les responsables ne sont pas trop dirigistes.
- Chaque travailleur reçoit rapidement un feedback (positif ou négatif) sur les tâches accomplies:
  - ce feedback concerne la quantité et la qualité du travail;
  - il n'est pas présenté ni ressenti comme un contrôle et aide chaque travailleur à améliorer sa maîtrise du travail;
  - l'utilité de son travail et son apport dans l'entreprise sont régulièrement reconnus.
- Chaque travailleur voit son travail explicitement et suffisamment apprécié.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

E. L’entretien de fonctionnement (Fiche 13)

- L’entretien de fonctionnement:
  - consiste en une discussion (et non en une justification);
  - permet aux deux interlocuteurs d’émettre des critiques;
  - débouche sur la recherche du meilleur mode de fonctionnement.
- L’entretien de fonctionnement permet:
  - de redéfinir les attentes et les objectifs;
  - d’envisager avec le travailleur ses possibilités de carrière;
  - d’augmenter le sentiment de maîtrise de la situation de travail.
- L’entreprise met à la disposition des travailleurs des outils leur permettant d’identifier leurs points forts et faibles, leurs intérêts et leurs objectifs professionnels.
- Le personnel d’encadrement a été formé à conduire des entretiens de fonctionnement.
- Un compte-rendu de l’entretien est préparé et signé par les 2 parties.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

F. L'évaluation professionnelle (Fiche 14)

- Chacun sait quand et comment son travail est évalué.
- L’évaluation est menée par le supérieur hiérarchique le plus proche.
- Chacun connaît et comprend la procédure d’évaluation.
  - Les critères sur base desquels le travail est évalué sont clairs, objectifs et connus par les travailleurs.
  - L’évaluation n’est pas un processus continu mais prend cours périodiquement selon un planning connu.
  - L’évaluation ne comporte pas de contrôle visuel ou par machine ou ordinateur.
- Le personnel d’encadrement a été formé à conduire des entretiens d’évaluation.
- Chacun est informé des résultats de son évaluation.
- Chacun connaît les conséquences de ces évaluations concernant sa rémunération, son emploi, ses promotions …

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

2.2.5 L'environnement psychosocial

A. L'emploi

- Les critères de recrutement sont clairs, objectifs et bien adaptés à la fonction et aux tâches à réaliser:
  - les qualifications exigées sont adéquates (ni trop faibles, ni trop importantes);
  - l’expérience professionnelle exigée est pertinente (ni trop faible, ni trop importante).
- Lors du recrutement, les travailleurs sont clairement et adéquatement informés:
  - de la mission, des buts et valeurs partagés;
  - de l’organisation de l’entreprise;
  - du contenu du travail;
  - des temps de travail;
  - du salaire, des gratifications et des avantages extralégaux;
  - des possibilités de promotions.
- Les demandes de mutation (entre services ou entre sites) souhaitées par le travailleur sont discutées.
- L'entreprise privilégie les contrats à durée indéterminée.
- Peu de travailleurs ont des contrats temporaires ou de courte durée.
- Les postes vacants sont rapidement comblés.
- Le turnover reste faible et n’est pas motivé par la situation de travail.
- La sécurité d’emploi est garantie pour au moins 5 ans:





- pas de menace technologique (automatisation, nouvelle machine).
- pas de menace de restructuration.
- pas de menace de délocalisation.
- pas de menace de faillite.

- Les travailleurs sont clairement et rapidement informés:
  - collectivement sur l'avenir de leur entreprise et/ou de leur situation de travail;
  - personnellement sur leur avenir.
- En cas d'instabilité, les travailleurs ont la possibilité de se préparer à un autre emploi éventuel (outplacement ou reclassement professionnel).
- La politique de recours à la sous-traitance et aux intérimaires est appréciée par tous.
- Il n'y a pas de périodes de chômage économique.
- En cas de chômage économique partiel:
  - le chômage est réparti de façon objective sur tous les travailleurs;
  - les travaux des chômeurs partiels ne sont pas réalisés par des sous-traitants ou intérimaires.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

B. Les perspectives d'avenir

- Les fonctions sont clairement classifiées et chacun connaît les possibilités et les conditions de promotion.
- Les possibilités de promotion ne sont ni insuffisantes ni excessives.
- Les critères de promotion sont clairs et objectifs:
  - ils sont connus du personnel;
  - ils tiennent compte des aptitudes professionnelles et sociales;
  - ils sont respectés par l'entreprise.
- Chacun a la possibilité d'orienter sa carrière en suivant un cours de recyclage ou une formation complémentaire en rapport avec sa fonction actuelle ou future.
- Les appels à candidature pour postes vacants sont communiqués clairement et en priorité au personnel en place.
- L'entreprise favorise la promotion interne pour occuper les postes du premier niveau hiérarchique.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

C. Les salaires

- Les salaires sont compétitifs par rapport à la concurrence et par rapport aux autres entreprises dans la région.
- Les travailleurs connaissent les bases objectives sur lesquelles les salaires et gratifications sont octroyés.
- Ces bases sont respectées en pratique.
- Les heures supplémentaires, le travail de nuit, les prestations extraordinaires et les frais de déplacement sont réglés rapidement.
- Les salaires prennent en compte la qualification, les aptitudes et l'expérience de chaque travailleur.
- Aucun système de prime de prise de risque n'existe.
- La rémunération tient compte de la pénibilité du travail.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

D. Le harcèlement et les discriminations (Fiche 15)

- Aucun cas de harcèlement sexuel, ni aucune situation ambiguë d'intimité indésirable ne sont tolérés et n'existent.
- Aucune discrimination n'existe explicitement et implicitement:
  - en fonction de l'âge, du sexe, des origines, de la langue, de caractéristiques personnelles, de maladie…;

- à l'embauche, lors du travail, lors des évaluations, pour les salaires et pour les promotions.
- Il n'y a pas de malentendu ou de conflit d'intérêt entre travailleurs de statuts différents (CDI, CDD, intérimaires…).
- L'entreprise fait régulièrement une information et mène des actions de prévention du stress, du harcèlement moral, du harcèlement sexuel, des discriminations.
- Aucune tension n'existe entre différents groupes (âge, sexe, origine, langue, statuts…) dans l'entreprise.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

E. La concertation sociale

- La direction montre son engagement pour la santé, la sécurité et le bien-être au travail.
- Les relations direction – syndicats sont bonnes et constructives.
- Les travailleurs sont bien informés de ce qui se passe dans l'entreprise.
- L'entreprise a la volonté de prévenir les risques et les problèmes de santé-sécurité et non seulement d'obéir à la loi.
- Les syndicats sont reconnus par la direction et par les travailleurs et remplissent leur rôle de contrôle et de soutien:
  - ils disposent des moyens (locaux, temps, affichage …);
  - ils abordent les problèmes à temps;
  - ils sont bien formés;
  - ils représentent tous les travailleurs (y compris sous-traitants, intérimaires, stagiaires …).
- Les organes de concertation (CPPT, conseil d'entreprise) abordent les vrais problèmes dans un climat constructif.
  - Les représentants de la direction ont un mandat clair pour prendre des décisions et s'engager dans des actions.
  - Les réunions sont bien préparées et bien conduites.
  - Le climat est à la concertation, non à la revendication ou au conflit.
  - Le médecin du travail assiste au CPPT.
  - D'autres spécialistes ou certains travailleurs sont invités pour des points spécifiques quand nécessaire.
- Les organes de concertation (CPPT, conseil d'entreprise) délivrent conseil et formation en matière de prévention des risques psychosociaux.
- A défaut de ces organes (dans les PME), des réunions du personnel sont organisées pour discuter les problèmes de politique de l'entreprise et de santé-sécurité.
- L'entreprise a organisé un système efficace de diffusion de l'information (journal, affichage, réunions … pour rapport CPPT, plan social, plan annuel …).
- Le plan annuel et le plan à 5 ans de santé-sécurité sont connus et sont mis en application et chacun connaît sa contribution à ces plans.
- Les syndicats ont une influence réelle sur:
  - les modifications du règlement du travail;
  - le recours aux sous-traitants, intérimaires ou stagiaires;
  - la politique de formation;
  - l'organisation du travail;
  - la politique de promotion;
  - les temps de travail;
  - l'introduction de nouvelles technologies;
  - l'introduction de primes/d'avantages extralégaux;
  - l'introduction de chômage partiel;
  - les prestations d'heures supplémentaires;
  - les critères en cas de licenciement collectif/individuel;
  - le système de classification de fonctions;
  - la fixation des jours de congé;
  - l'introduction de systèmes de contrôle du temps;





- la détermination de bénéficiaires de l'interruption de carrière;
- les mesures dans le cadre de la lutte contre l'absentéisme pour cause de maladie.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

F. Le climat social

- Le personnel est en général satisfait des conditions de vie dans l'entreprise.
  - Le nombre d'accidents du travail ou d'incidents ou accidents industriels est faible.
  - L'absentéisme pour causes de maladies non a priori associées au travail est faible.
  - Les mouvements de grève sont très rares et résolus rapidement.
  - Le nombre de plaintes à propos des conditions et relations de travail est faible.
  - Les symptômes potentiels de stress individuels (alcoolisme, fatigue, médicaments…) sont rares.
- Toutes les plaintes sont prises sérieusement en considération.
- L'origine de tout symptôme de stress est étudiée et une solution est recherchée.
- Les travailleurs ont le sentiment que l'entreprise les traite avec justice et équité (évite les privilèges).
- Les structures et procédures d'accueil des problèmes personnels (insatisfaction, stress, harcèlement, fatigue…) existent et sont utilisées:
  - la personne de confiance et le conseiller en prévention psychosocial sont connus, disponibles et appréciés de tous:
  - les procédures sont claires et connues.
- L'image de marque de l'entreprise, point de vue social et point de vue économique est excellente.
- L'infrastructure sociale (transport, crèche, vestiaires, cafétéria, sport, distributeurs de boissons…) est tout à fait satisfaisante.
- Les travailleurs prennent des initiatives en matière d'activités sociales et reçoivent l'appui de l'entreprise dans la mesure des moyens disponibles.
- Des endroits sont prévus pour s'isoler en cas de nécessité (religion, prise d'un traitement pour maladie chronique, pause pour femmes enceintes ou allaitantes …).
- Les conditions de travail (horaires, fatigue, stress) sont compatibles avec une vie privée satisfaisante (famille…).
- L'entreprise respecte la vie privée des travailleurs.

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

2.2.6 Synthèse

- Portez un **jugement** sur la situation actuelle:
- **Sur base** des **Observations** réalisées ci-dessus sur
  - l'autonomie et des responsabilités
  - le contenu du travail
  - les contraintes de temps
  - les relations de travail
  - l'environnement psychosocial
- **Trouvez-vous la situation:**
  - acceptable
  - à contrôler par une personne compétente (conseiller en prévention psychologue…)
  - non acceptable et à améliorer rapidement
- **Bilan des mesures de prévention/amélioration envisagées**
- Reprenez les mesures envisagées aux sections de **l'Observation**

- Précisez **qui** fait **quoi** et **quand** par ordre de **priorité**, à partir des réponses aux questions:

Que faire de concret pour améliorer directement la situation ?
Que faut-il étudier plus en détails ?

- Risque résiduel après prévention
- Évaluez l'état futur probable si les mesures de prévention/amélioration envisagées ci-dessus sont réellement prises
- **Nécessité** d'une **Analyse** (niveau 3) plus approfondie:
- En tenant compte:
  - de l'efficacité des mesures de prévention/amélioration envisagées
  - du risque résiduel dans l'état futur anticipé
- Déterminez sur quoi doit porter **l'Analyse**
- Déterminez quelle en est **l'urgence**

2.2.7 Mesures à court terme

- Prise en charge individuelle de certains travailleurs en difficulté (stress, burn-out, harcèlement, discrimination…)
- Modification provisoire de l'organisation du travail évitant des conflits ouverts violents (affectation provisoire à un autre poste de travail, mise à l'écart temporaire…)
- …
- Pendant combien de temps?

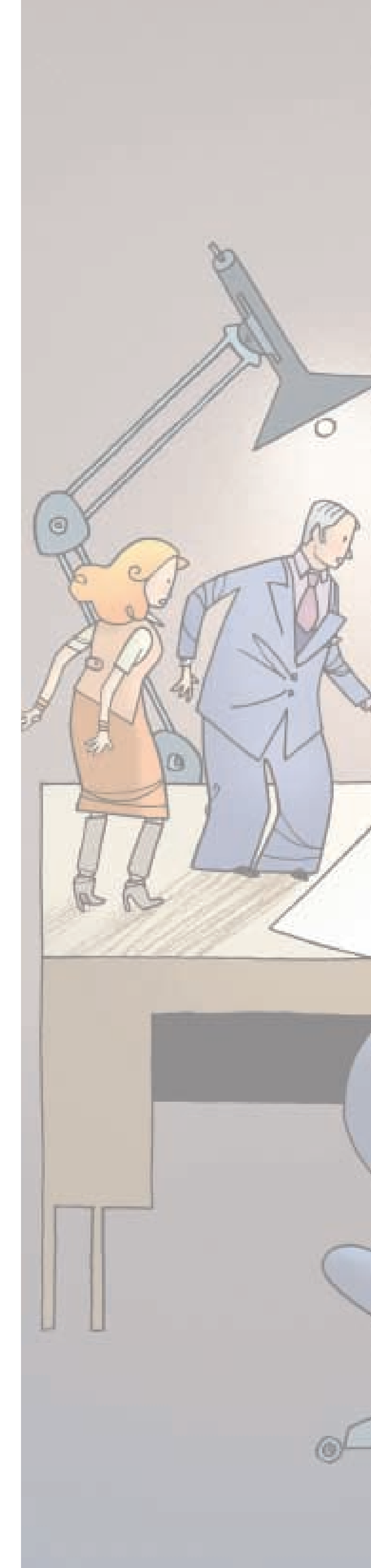
2.3 RAPPORT DE L'ETUDE D'OBSERVATION

2.3.1 Synthèse des résultats de l'Observation

Le rapport doit faire la synthèse de toutes les informations progressivement récoltées et des solutions ou améliorations mises en œuvre ou projetées. Il comprendra:

- Un résumé des antécédents à **l'Observation**
  - la façon dont le problème est apparu et a été posé au départ
  - les grandes lignes de l'étude de **Dépistage** avec les opérateurs et l'encadrement
- Les résultats de **l'Observation** et les solutions proposées, en se servant du modèle de rapport préparé à cet effet et qui suit les différents points du guide **d'Observation**
- Une justification globale de ces solutions, en montrant que:
  - elles sont réellement susceptibles de résoudre les problèmes décrits précédemment
  - elles ne vont pas engendrer d'autres problèmes pour les opérateurs
  - elles sont compatibles avec les exigences de productivité et de rentabilité de l'entreprise.
- Une synthèse des solutions et améliorations techniques ou organisationnelles avec des propositions de **qui** fait **quoi**, **quand**, **comment** et avec quel **suivi** dans le temps
- Le cas échéant, les aspects pour lesquels une **Analyse** est à réaliser.
- Une synthèse de ce rapport final en 1 page reprenant les solutions techniques principales.

Une description plus détaillée de la façon de rédiger ce rapport et de le présenter à la Direction et aux opérateurs se trouve dans l'introduction générale de la stratégie SOBANE.





2.3.2 Le rapport

Canevas de collecte des informations:

- **à adapter à la situation rencontrée**
- **utilisé pour la rédaction du rapport**

Entreprise:

Situation de travail:

Coordinateur:

Personnes ayant participé à l'étude:

Dates:

Facteur	Observations	Prévention-protection
1. L'autonomie et les responsabilités individuelles		
• Le degré d'initiative, l'autonomie		
• La liberté de contact		
• Les responsabilités		
• Les erreurs		
2. Le contenu du travail		
• L'ambiguïté de rôle		
• Les conflits de rôle		
• La diversification et l'intérêt du travail		
• Le niveau d'attention		
• Les décisions		
• Les compétences		
• La formation		
3. Les contraintes de temps		
• Les horaires et la durée de travail		
• Le rythme de travail		
• Les retards et interruptions		
• L'autonomie du groupe		
• Les pauses		
4. Les relations de travail au sein du personnel et avec la hiérarchie		
• Les relations entre travailleurs		
• Les relations entre services internes		
• Le type de leadership – la hiérarchie		
• Les relations avec la hiérarchie		
• L'entretien de fonctionnement		
• L'évaluation professionnelle		
5. L'environnement psychosocial		
• L'emploi		
• Les perspectives d'avenir		
• Les salaires		
• Le harcèlement et les discriminations		
• La concertation sociale		
• Le climat social		

6. Synthèse

Risque actuel

- **Sur base des Observations** réalisées ci-dessus sur
  - l'autonomie et des responsabilités
  - le contenu du travail
  - les contraintes de temps
  - les relations de travail
  - l'environnement psychosocial
- **Trouvez-vous la situation:**
  - acceptable
  - à contrôler par une personne compétente (conseiller en prévention psychologue…)
  - non acceptable et à améliorer rapidement

Bilan des mesures de prévention/amélioration envisagées

- **qui fait quoi, quand, par ordre de priorité**

Qui	Quo	Quand

Risque résiduel après prévention

- **état futur probable**

Nécessité d'une Analyse (niveau 3) plus approfondie

- **quelle urgence?**
- **quels objectifs?**

7. Mesures à court terme

- **Lesquelles?**

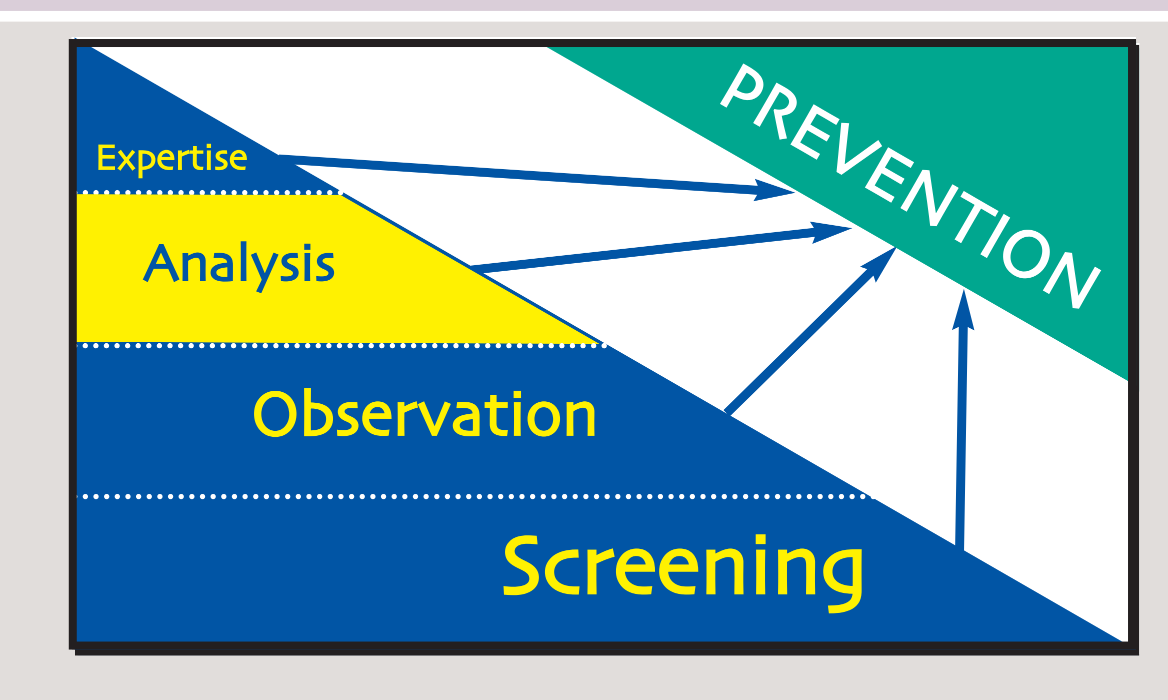
- **Qui?**

- **Quand?**

- **Pendant combien de temps?**



3. NIVEAU 3: ANALYSE



De même que pour les autres domaines de risque (risques électriques, risques chimiques…) et selon la philosophie générale de la stratégie SOBANE, le niveau d'Analyse requiert l'assistance d'un conseiller en prévention spécialisé dans le domaine: en l'occurrence, ici, le conseiller en prévention en charge des aspects psychosociaux.

Contrairement aux autres domaines cependant, la présente brochure concernant la prévention des problèmes psychosociaux ne décrit pas de procédure d'Analyse en continuation de la procédure du niveau 2 d'Observation, mais renvoie vers une série d'outils développés en Belgique et ailleurs concernant le diagnostic des situations à problèmes et le traitement individuel ou collectif de ces problèmes.

La stratégie SOBANE appliquée aux aspects psychosociaux présente, plus encore que pour les autres types de risques, des outils d'anticipation des problèmes. En cela elle est très différente des très nombreux outils de diagnostic de problèmes plus ou moins avérés ou de traitement de problèmes établis qui ont été proposés au cours des 20 dernières années.

La fiche 16 rapporte les résultats d'une étude tentant de classer les différents outils disponibles en ce qui concerne le stress.

La fiche 17 présente succinctement les différentes brochures publiées par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale en rapport avec les problèmes de stress, de violences et de harcèlement au travail

Un grand nombre de ces outils se trouvent répertoriés sur les sites néerlandophone et francophone du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale dédiés à ces problèmes psychosociaux:
- http://www.respectophetwerk.be/
- http://www.respectautravail.be/

Ces outils peuvent être grossièrement classés en 3 classes:
- **Les outils de diagnostic basés sur des enquêtes:**
  Ces outils, dans certains cas, auront précédé les réunions de Dépistage Déparis et les réunions d'Observation. C'est le cas si une entreprise souhaite faire un bilan général ou local a priori ou suite à des indicateurs négatifs (plaintes diffuses, absentéisme, malaise…)
  - Par exemple, RATOG et RATOG-KMO (fiche 18), IDI (fiche 19), S-ISW (fiche 20), WOCCQ (fiche 21), S-IC (fiche 22), Check-lists pour entretiens d'accueil et exploratoires (fiche 23), Vademecum de diagnostic de cas de souffrances relationnelle au travail (fiche 24)
- **Les outils guides de discussion.** Ces outils ont été développés avec les mêmes objectifs que le guide d'Observation SOBANE-Aspects psychosociaux décrit dans la présente brochure. Les particularités du présent guide d'Observation SOBANE sont cependant que :
  - Il couvre l'ensemble des facteurs de risques psychosociaux, sans en privilégier aucun.
  - L'approche SOBANE est une approche locale, réunissant les partenaires d'une situation de travail et tâchant à les amener à décider collégialement de nouvelles pratiques organisationnelles.
- **Les outils d'intervention au niveau individuel:** Ces outils s'adressent exclusivement aux conseillers en charge des aspects psychosociaux et leur permettent d'instruire un cas de harcèlement avéré.
  - Par exemple, Manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail et le Vademecum de diagnostic de cas de souffrances relationnelle au travail (fiche 24)

Le niveau d'Analyse peut porter sur des champs d'intervention différents de ceux sur lesquels portent les outils précédemment cités. Le niveau Observation ayant mis en évidence des carences, par exemple concernant l'organisation technique ou temporelle du travail, l'adéquation et le maintien des compétences, l'organisation des pau-





ses, la partage des responsabilités…, des études doivent être entreprises pour réformer, optimaliser, améliorer ces aspects.

Ces études plus ponctuelles et plus spécialisées sont celles que, conformément à la philosophie de la stratégie SOBANE on recommanderait au niveau 4, Expertise. Dans le cas actuels des risques psychosociaux, il paraît justifié de regrouper les niveaux 3 et 4 d'Analyse et d'Expertise.

Ces études d'approfondissement de points spécifiques seront menées par des experts souvent en organisation et gestion des entreprises.

Comme pour les autres domaines de risque, il est essentiel de souligner que ces experts doivent intervenir à la suite des réunions d'Observation et apporter aux groupes ayant participé à ces réunions:
- les méthodes d'investigation nécessaires ;
- les compétences pour la recherche de solutions particulières.

Aucun document de travail n'est présenté, l'étude relevant d'experts qui approprieront les informations au cas rencontré. **L'Expertise** doit cependant comprendre:
- La justification des techniques utilisées ;
- Les mesures de prévention/amélioration préconisées ;
- Qui fait quoi et quand?

Cette synthèse doit de nouveau être établie par les groupes de travail qui, depuis les réunions Déparis, ont réfléchi aux situations de travail.

FICHES D'AIDE

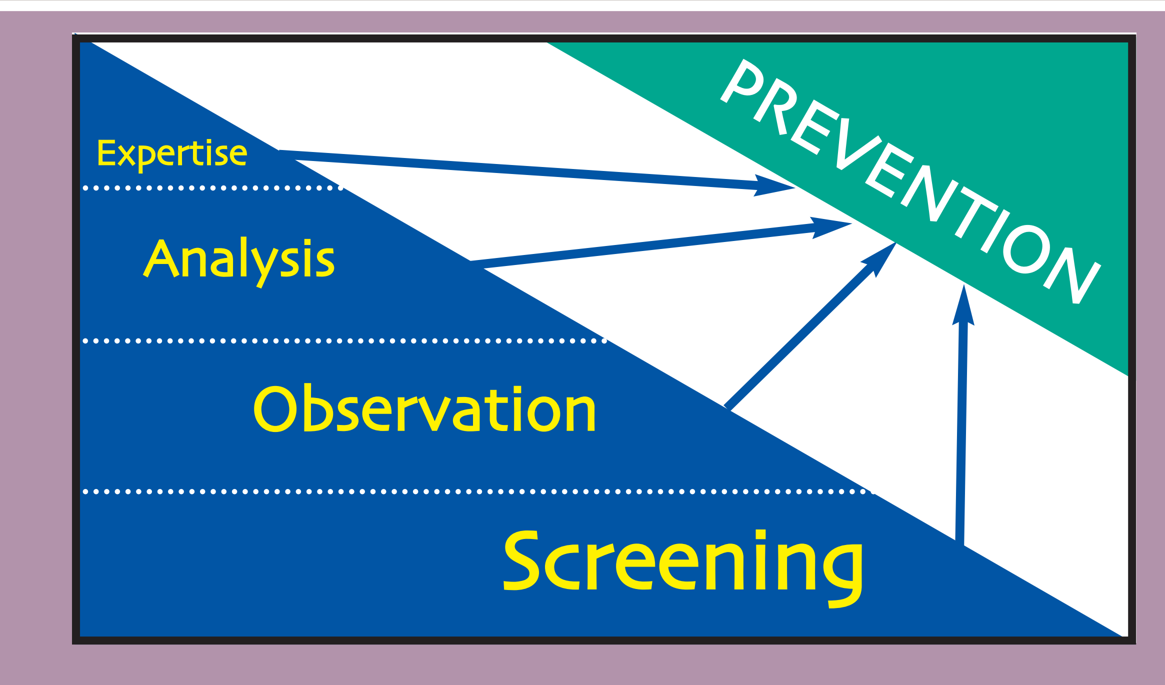


TABLE DES MATIÈRES DES FICHES D'AIDES

OBSERVATION

ANALYSE

FICHE 1
DÉFINITION DU STRESS AU TRAVAIL

La présente fiche aborde la définition du stress au travail dans la littérature, et plus particulièrement, ce qu'il en est dit dans la législation belge et européenne.

1. Dans la littérature

Parmi la majorité des définitions se situant dans le courant actuel psychologique et social du stress au travail, on retrouve l'idée d'**une interaction entre l'opérateur et l'environnement de travail**.

Deux rôles essentiels sont à distinguer:
- Celui de l'environnement: les facteurs de stress, les exigences de la situation
- Celui du travailleur: évaluation subjective des ressources, personnalité, implication dans la situation de travail et incertitude concernant une probabilité d'échec.

Les **facteurs de stress** liés à l'environnement de travail peuvent être catégorisés comme suit:
- L'organisation du travail: contrôle, précision des missions, relation aux clients,…
- Les relations de travail: soutien, reconnaissance, clarté des objectifs,…
- La nature des tâches: répétitivité, pression temporelle, effort cognitif,…
- L'environnement physique: bruits, déplacements,…
- L'environnement socio-économique: mondialisation et concurrence,…

Les réactions au stress peuvent être:
- Physiologiques: troubles endocriniens conduisant à des troubles fonctionnels, métaboliques, puis lésionnels.
- Cognitives/mentales: troubles de perception, de concentration, manque de créativité et difficulté à prendre des décisions….
- Emotionnelles: angoisse, aliénation, apathie….
- Comportementales: tabac, alcool, drogue… représentant une déviation du fonctionnement normal, ou encore une désadaptation fonctionnelle (tentative d'adaptation non encore réussie).

Exemple: Le « burnout » ou « l'épuisement professionnel » s'exprime par un ensemble de réactions (épuisement physique, mental, émotionnel, un désintérêt profond pour le contenu de son travail et la dépréciation de ses propres résultats) consécutives à des situations de stress professionnel prolongé, lié à un important investissement personnel et affectif dans son travail.

De nombreux **modèles explicatifs de l'émergence du stress au travail** ont été proposés. Le lecteur trouvera au chapitre 3 de la brochure "Le stress au travail: facteurs de risques, évaluation et prévention" publiée par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (1) la brève description de 6 modèles théoriques:
- Le modèle transactionnel du stress professionnel de MacKay et Cooper
- Le modèle d'analyse du travail d'après Karnas
- Le modèle d'interprétation de Compernolle
- Le modèle INRCT
- Le "Job strain model" de Karasek
- Le modèle transactionnel basé sur les trois niveaux de Lazarus et Folkman

Un des premiers modèles et l'un des plus connus est le modèle de Karasek.

Selon le **"Job strain model" de Karasek**, les emplois à stress élevé sont caractérisés par des exigences psychologiques élevées et un faible degré de liberté de décision.

- Les exigences psychologiques réfèrent à des charges de travail mental (la quantité et le rythme), des restrictions organisationnelles pour accomplir une tâche donnée et des exigences contradictoires.

- La latitude de décision ou "job control" réfère à la capacité à prendre des décisions seul ainsi qu'à la possibilité d'être créatif.

Le stress du travail peut s'améliorer en augmentant la latitude de décision, sans changer les exigences du travail.

Le support social est une composante essentielle de l'environnement psychosocial. L'utilité du soutien social est démontrée au travers de nombreuses études (1) qui lui attribuent différents rôles tels que le support informationnel, l'aide à l'accomplissement de tâches lors de surcharges, le support émotionnel et la guidance.

2. Dans la législation

Les approches psychologiques et sociales du stress au travail semblent actuellement prépondérantes dans les recommandations émises par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) (2), l'Organisation Mondiale de la santé (OMS) (3) et la Commission Européenne. La législation belge en matière de stress et de bien-être au travail va également dans ce sens.

L'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au travail de Bilbao propose la définition suivante du stress (4):
«Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumise.»

Trois notions sont à retenir dans cette définition:
- Les contraintes au travail ;
- L'état de tension ou état de stress généré par la perception d'un déséquilibre entre contraintes et ressources ;
- Les conséquences ou effets du stress sur la santé des salariés et sur la productivité.

En **Belgique**, le stress est défini selon la CCT n°72 du 30 mars 1999 (5) , rendue obligatoire par un arrêté royal du 21 juin 1999 (M.B. du 9 juillet 1999):
«La notion de stress est l'état perçu comme négatif par un groupe de travailleurs, qui s'accompagne de plaintes ou dysfonctionnements au niveau physique, psychique et/ou social et qui est la conséquence du fait que des travailleurs ne sont pas en mesure de répondre aux exigences et attentes qui leur sont posées par leur situation de travail. »

Trois éléments importants émergent de cette convention collective de travail (CCT):
- L'accent est mis sur la perception, le ressenti d'un groupe de travailleurs par rapport à l'environnement de travail dans lequel ils évoluent ;
- Les causes et les mesures de prévention sont également considérées à un niveau collectif plutôt qu'à un niveau individuel. Ainsi, un seul travailleur « stressé » n'est en principe pas couvert par cette législation ;
- Un dernier point important du texte souligne l'attention que l'on doit porter à l'élimination des facteurs du stress au travail. Ainsi, les thérapies qui traitent les symptômes sans éliminer l'origine ne sont pas des mesures de prévention légalement reconnues.

3. Références

1. Laurence Leruse, Isabelle Di Martino, Nicole Malaise, Pierre Firket, "Le stress au travail: facteurs de risques, évaluation et prévention" publiée par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, novembre 2006.
2. International Labour Organization (ILO), Programme on Safety and Health at Work and the Environment (SafeWork), Stress at work, 2002 http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/index.htm

3. L. Stavroula, A. Griffiths, T Cox - Organisation du travail et stress; Institute of Work, Health and Organisations, Royaume Uni ISBN 92 4 1590475 Organisation mondiale de la Santé 2004
4. Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au travail, "Travailler sans stress !", Prévention des risques psychosociaux et du stress au travail en pratique, 2002. Bilbao http://osha.europa.eu/topics/stress
5. CCT n° 72 du 30 mars 1999: Convention collective de travail n° 72 du 30 mars 1999 concernant la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail (ratifiée par l'AR du 21 juin 1999 paru au MB du 9 juillet 1999).

FICHE 2

CADRE RÉGLEMENTAIRE DU STRESS AU TRAVAIL

1. En Europe:

Le cadre réglementaire concernant directement ou indirectement le stress au travail est présenté ci-dessous par ordre chronologique.

- La directive cadre 89/391/CEE du Conseil, du 12 juin 1989, concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail.(1)
  Cette directive et les législations qu'elle a entrainées au niveau des États membres ne font pas mention, en tant que tel, du stress au travail, mais inscrivent résolument le stress lié au travail dans le domaine juridique de la santé et de la sécurité au travail. Plus particulièrement, obligation lui est fait "d'adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne (…) le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment d'atténuer le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé."
  Elles posent pour principe que ce problème doit être abordé de la même manière rationnelle et systématique que les autres problèmes de santé et de sécurité, en appliquant le modèle de gestion des risques et en accordant une priorité particulière aux actions de prévention.

- Trois directives publiées par la suite ont des implications indirectes sur le stress au travail par le biais de la charge mentale:
  - **La Directive 90/270/CEE** (2) concernant le travail sur des équipements à écran de visualisation exige d'analyser les postes de travail afin d'évaluer les conditions de sécurité et de santé, notamment en ce qui concerne la vue, les problèmes physiques et la charge mentale;
  - **La Directive 92/85/CEE** (3) concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleuses enceintes, accouchées ou allaitantes au travail demande que "l'évaluation des risques doit porter également sur la fatigue mentale et les autres types de charge mentale.";
  - **Les directives 2003/88 et 93/104/CE** (4) (Aménagement du temps de travail) demandent que l'employeur qui envisage d'organiser le travail selon un certain rythme tienne compte du principe général de l'adaptation du travail à l'homme, notamment en vue d'atténuer le travail monotone et le travail cadencé en fonction du type d'activité et des exigences en matière de sécurité et de santé, particulièrement en ce qui concerne les pauses pendant le temps de travail.

- Les normes européennes abordent également les problème de la charge de travail mental (5).
  - La norme **ISO 10075-1** définit les termes du domaine de la charge de travail mental, y compris la contrainte mentale et l'astreinte mentale et prescrit les relations entre les concepts en jeu.
  - La norme **ISO 10075-2** contient des recommandations pour la conception des systèmes de travail, notamment pour la conception des tâches et du matériel, la conception du poste de travail et des conditions de travail
  - La norme **ISO 10075-3** établit des principes et spécifie des exigences pour l'évaluation et le mesurage de la charge de travail mental. Elle spécifie également les exigences relatives aux instruments de mesurage et fournit les informations permettant de choisir les méthodes appropriées. Cette norme est principalement destinée aux spécialistes en ergonomie.

- Le rapport de synthèse: "Manuel d'orientation sur le stress lié au travail «Piment de la vie... ou coup fatal?" publié par la Commission Européenne en 1999 (6), donne une définition du stress, discute des facteurs de stress, des conséquences sur la

santé et le bien être, des sujets à risques, des approches concernant la prévention et des outils sous-jacents. Il présente les lignes directrices recommandées aux Etats membres de l'UE en matière de gestion du stress sur le lieu de travail.

- Le Livre vert publié en 2001 par la Commission européenne, "Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises" (7) concerne le stress au travail indirectement. Il vise à lancer un large débat sur la façon dont l'Union européenne pourrait promouvoir la responsabilité sociale des entreprises au niveau tant européen qu'international et, notamment, sur les manières d'exploiter au mieux les expériences existantes, d'encourager le développement de pratiques novatrices, d'améliorer la transparence et de renforcer la fiabilité de l'évaluation et de la validation des diverses initiatives réalisées en Europe.

- En 2004, l'accord-cadre européen concernant le stress au travail fut signé par les partenaires sociaux européens - la CES, l'UNICE, l'UEAPME et le CEEP. Cet accord-cadre européen représente une avancée certaine par rapport à la directive-cadre sur la santé et la sécurité (89/391/CE):
  - Le stress y est reconnu comme une préoccupation européenne commune des employeurs, des travailleurs et de leurs représentants;
  - Le stress au travail et ses facteurs causaux sont clairement ajoutés aux risques pour lesquels une démarche préventive doit être entreprise;
  - Un cadre général est fourni à la prévention, à l'élimination et à la gestion des facteurs de stress: l'organisation, le contenu et l'environnement de travail sont concrètement visés;
  - La responsabilité des employeurs est bien définie et la participation comme la collaboration des travailleurs et de leurs représentants dans la mise en œuvre de mesures anti-stress font partie intégrante du projet d'accord;
  - Le stress exogène à l'entreprise et aux conditions de travail est pris en compte s'il produit des effets au sein-même de l'entreprise ("stress importé").

- La Commission européenne présentera au cours de 2007 sa nouvelle stratégie en santé et sécurité au travail pour la période 2007-2012. Egalement dans cette stratégie, beaucoup d'importance sera donnée à la prévention des problèmes de santé et des risques en encourageant des changements dans le comportement des travailleurs mais aussi en stimulant les employeurs à choisir une approche axée sur la santé. Nous pouvons présumer qu'ici aussi la prévention du stress aura une part importante.

2. En Belgique:

- **La loi du 4 août 1996** "relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail" (8) est la traduction dans le contexte belge de la directive cadre de 1989. Elle cite explicitement la charge psychosociale (incluant la charge mentale et ses effets) comme l'un des 7 aspects du bien être au travail.

- **L'AR de mars 1998** stipule que la charge psychosociale sur le lieu de travail constitue un des domaines de risques devant faire l'objet d'une analyse. C'est là une mission et une compétence exigée des services de prévention internes et externes qui doivent "contribuer et collaborer à l'étude de la charge de travail, à l'adaptation des techniques et des conditions de travail à la physiologie de l'homme ainsi qu'à la prévention de la fatigue professionnelle, physique et mentale et participer à l'analyse des causes d'affections liées à la charge de travail et aux autres facteurs psychosociaux liés au travail".

- Trois AR ont des implications indirectes concernant les aspects psychosociaux au travail
  - L'arrêté royal du 27 mars 1998 relatif à la politique du bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. Le stress au travail, étant un des aspects de la charge psychosociale mentionnée dans le document, est ici indirectement concerné.

- L'arrêté royal du 27 mars 1998 relatif au service interne pour la prévention et la protection au travail et ;
- L'arrêté royal du 27 mars 1998 relatif aux services externes pour la prévention et la protection au travail.

  Les missions de ces services concernant la charge psychosociale (dont le stress est un de ses aspects) occasionnée par le travail y sont énumérées.

• Cependant, les obligations de l'employeur relatives à la prévention du stress occasionné par le travail sont principalement décrites dans la Convention collective de travail CCT n°72 du 30 mars 1999 (12) concernant la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail, conclue au Conseil national du Travail et rendue obligatoire par l'AR du 21 juin 1999 (Moniteur Belge du 9 juillet 1999). La CCT n° 72 est une application concrète des principes de la loi du 4 août 1996 et de ses arrêtés d'exécution sur la problématique du stress au travail inclue dans un domaine spécifique, à savoir la charge psycho-sociale.
  Plusieurs éléments sont à considérer à son propos:
  - En tant que Convention Collective, elle est uniquement d'application aux employeurs du secteur privé, mais permet de prendre des dispositions plus poussées ;
  - La CCT ne vise ni la prescription de mesures au niveau de l'individu (seulement collectif) ni la fixation de mesures qui cadrent dans la prévention tertiaire. La législation générale reste d'application à ces domaines ;
  - La CCT définit aussi les acteurs concernés et leur rôle: Service interne et externe pour la prévention et la protection au travail, le conseil d'entreprise et du comité pour la prévention et protection au travail ;
  - Elle stipule que l'employeur est tenu de mener une politique visant à prévenir collectivement le stress occasionné par le travail et/ou à y remédier collectivement.
  - La CTT définit aussi les différents domaines à explorer dans l'analyse des risques (contenu de la tâche, circonstances de travail, conditions de travail et relations de travail) ;
  - Enfin, elle précise que l'employeur a également un certain nombre d'obligations spécifiques à l'égard des travailleurs individuels: information, formation incluant les facteurs de stress liés au travail, collaboration de chaque travailleur à la politique de prévention du stress au travail selon ses possibilités.

3. Références

1. Directive 89/391/CEE du Conseil, du 12 juin 1989, concernant la mise en oeuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail JO L 183 du 29.6.1989, p. 1–8

2. Directive 90/270/CEE du Conseil, du 29 mai 1990, concernant les prescriptions minimales de sécurité et de santé relatives au travail sur des équipements à écran de visualisation (cinquième directive particulière au sens de l'article 16 paragraphe 1 de la directive 89/391/CEE) JO L 156 du 21.6.1990, p. 14–18

3. Directive 92/85/CEE du Conseil, du 19 octobre 1992, concernant la mise en oeuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleuses enceintes, accouchées ou allaitantes au travail (dixième directive particulière au sens de l'article 16 paragraphe 1 de la directive 89/391/CEE) JO L 348 du 28.11.1992, p. 1–8

4. Directive 2003/88/CE du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003 concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail JO L 299 du 18.11.2003, p. 9–19
   - Directive 93/104/CE du Conseil, du 23 novembre 1993, concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail, JO L 307 du 13.12.1993, p. 18–24

5. ISO 10075-2:1996, Ergonomic principles related to mental workload – International standard association, Genève
   - Part 1: General terms and definitions
   - Part 2: Design principles
   - Part 3: Principles and requirements concerning methods for measuring and accessing mental workload
6. Manuel d'orientation sur le stress lié au travail «Piment de la vie... ou coup fatal?» Rapport de synthèse 1999, N° de catalogue: KE-45-02-361-**-C, ISBN 92-894-4158-5 (FR)
   http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2002/ke4502361_fr.html
7. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises - Livre vert N° de catalogue: KE-37-01-590-**-C, ISBN 92-894-1479-0 (FR) http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2001/ke3701590_fr.html
8. Anon. (1989). Loi sur le bien être 96 (Loi du 4.8.96 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, MB 18.9.96) reprenant les principes généraux de la Directive-cadre 89/391/CEE "Sécurité et Santé" 12 juin 1989.
9 AR du 27 mars 1998 relatif à la politique du bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, MB 31.3.1998
10. AR du 27 mars 1998 relatif au service interne pour la prévention et la protection au travail, MB 31.3.1998, errata MB 11.6.1998;
11. AR du 27 mars 1998 relatif aux services externes pour la prévention et la protection au travail, MB 31.3.1998.
12. CCT n° 72 du 30 mars 1999: Convention collective de travail n° 72 du 30 mars 1999 concernant la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail (ratifiée par l'AR du 21 juin 1999 paru au MB du 9 juillet 1999).

FICHE 3
DONNÉES SUR LE STRESS AU TRAVAIL

1. Données européennes:

- Le tableau ci-après donne par pays, les statistiques de personnes se plaignant de stress au cours de la quatrième enquête européenne sur les conditions de travail de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (1).

Pourcentages de la population de travailleurs se plaignant de stress dans les 15 pays formant l'Union Européenne en 2005

BE	DK	DE	EL	IT	ES	Fr	IE	LU	NL	PT	UK	FI	SE	AT	EU-15
21.0	26.7	16.0	55.3	27.1	21.4	18.3	16.2	26.6	16.2	27.6	11.8	25.4	37.7	21.0	20.2

Il ressort de cette enquête que
- 20 % des travailleurs en Europe sont touchés par le stress (soit plus de 30 millions de personnes). Le stress au travail est ainsi, aujourd'hui, le deuxième problème de santé du travail le plus répandu ;
- Les travailleurs belges sont quant à eux 21 % à être touchés par cette problématique.

- Le rapport publié en 2002 par l'Agence Européenne pour la sécurité et la santé au travail et intitulé **"Problèmes psychosociaux et stress au travail"** (2), rapportent les faits suivants:
  - Le nombre de personnes souffrant de symptômes liés au stress causés ou aggravés par le travail a plus que doublé en 2002 par rapport à 1990;
  - On estime que ce problème coûte à l'UE plus de 20 milliards d'euros en temps perdu et frais médicaux;
  - De plus, le stress serait à l'origine de 50 à 60% de l'ensemble des journées de travail perdues;
  - Le pourcentage d'absentéisme imputable au stress lié au travail se situerait entre 50% et 60% ;
  - On estime que les maladies cardiovasculaires chez 16% des hommes et 22% des femmes, au sein de l'UE, sont dues au stress lié au travail ;
  - L'une des causes les plus courantes de stress est le manque de contrôle au travail. 35% des travailleurs déclarent, notamment, n'avoir aucune influence sur l'ordre dans lequel leurs tâches doivent êtres exécutés et 55% des travailleurs sur la durée de leur travail. La monotonie, les délais serrés (29% du personnel déclarent en souffrir régulièrement) ainsi que le harcèlement sont d'autres facteurs faisant partie de l'équation.

- Selon le **"Manuel d'orientation sur le stress lié au travail"** (3):
  - Plus de la moitié des 160 millions de travailleurs de l'UE travaillent à des cadences infernales (56%) et dans des délais très courts (60%). Plus d'un tiers n'ont aucune possibilité d'influer sur l'ordre des tâches et 40% signalent accomplir des tâches monotones ;
  - Il est probable que ces facteurs de stress liés au travail soient responsables des troubles de santé actuels: 15% des travailleurs se plaignent de maux de tête, 23% de douleurs au cou et aux épaules, 23% de fatigue et 33% de maux de dos, en plus d'un large éventail d'autres maladies, dont certaines sont mortelles ;
  - Un stress prolongé au travail peut devenir une cause importante de troubles dépressifs. Ces troubles constituent la quatrième cause la plus importante de maladies au niveau mondial. Dans les 15 Etats membres de l'UE, on estime que le coût de ces troubles et d'autres problèmes mentaux connexes au stress pourrait représenter en moyenne 3 à 4% du PIB (OIT, 2000), et s'élever à 265 milliards d'euros par an (1998).

2. Données belges

- Selon le cinquième rapport "ZebraBenchmark" (4):
  - Le Benchmark ZebraZone est une enquête annuelle et nationale à grande échelle sur le bien-être, la satisfaction et le stress au travail auprès d'un échantillon représentatif de la population active et salariée. La collecte des données se fait par le biais de micros-trottoirs (à différents endroits du pays concerné), d'enquêtes téléphoniques et de questionnaires en ligne. Ce rapport de 2004 est le résultat d'un sondage auprès d'un échantillon représentatif de 1000 Belges actifs. Ceux-ci ont été interrogés au sujet de leur satisfaction au travail et leur niveau de stress
  - Dans un communiqué de presse en 2007, Securex a relevé par le biais de cette enquête un rehaussement de la satisfaction globale des travailleurs belges de la Flandre et de la région de Bruxelles, dû entre autre, à une perception plus faible du stress au travail.
  - Cependant, les travailleurs déclarent subir une forte pression professionnelle. Plus de 60% d'entre eux se disent régulièrement confrontés à la pression des délais. Et ceci est surtout le cas pour les cadres masculins dans le secteur privé.
  - On constate, par rapport à 2003, une légère augmentation du stress et des facteurs qui sous-tendent sa perception. Selon ce rapport, les premiers facteurs de stress sont les supérieurs et le matériel de travail. Ces soucis de matériel conduisent parfois à de coûteuses pertes de temps pour effectuer son travail ;
  - Les collègues sont les meilleurs "amortisseurs" contre le stress au travail ;
  - Le score de plaintes concernant le stress au travail est le même qu'en 2003. Le TRA (Technology related Anger) ou la réaction par rapport au matériel de travail est la plainte la plus régulière de stress. Le travail lui-même (contenu du travail, horaires) a le plus grand impact sur les plaintes.

- Selon l'enquête "Werkbaar werk in Vlaanderen" menée en 2004 (5)
  - La problématique du stress au travail toucherait 28,9 % des travailleurs en Flandre (610.000 travailleurs), dont 10,2 % d'une façon aiguë;
  - Les principaux facteurs de stress y seraient:
    - . La pression au travail: 31% dont 12.8 de façon très importante
    - . La variation des tâches: 23.8% dont 11.5% de façon importante
    - . L'autonomie: 20.8% (7.3% importante)
    - . La charge émotionnelle: 20.5% (4.0% importante
    - . Le soutien hiérarchique: 16.1% (6.1% importante)
    - . Les conditions de travail: 12.1% (4.5% importante
  - Le secteur le plus touché par le stress au travail est le secteur des postes et télécommunications (34,4%), suivi du secteur financier (34,1%), de l'enseignement (32,4%) et de la construction (31,4%). Le secteur le moins touché est le service public ;
  - Les heures supplémentaires ont un impact significatif sur les plaintes de stress au travail.

- L'étude fédérale belge Belstress (6) a conduit une étude sur les déterminants du stress au travail auprès de 21.419 personnes dans 24 entreprises du pays. Les résultats sont les suivants:
  - En fonction de l'âge et du sexe, le pourcentage de personnes "stressées" sont:

	Hommes	Femmes
35-49 ans	19	19
50-59 ans	17	24

Soit une diminution en fonction de l'âge chez les hommes, mais une augmentation marquée chez les femmes.

- En fonction du secteur d'entreprise, le pourcentage de personnes "stressées" sont:

	Profes. intermédiaires	Employés	Profes. artisanales	Ouvriers d'assemblage
Energie	15	32	13	-
Banque	23	31	-	-
Administration	15	22	13	25
Métal	12	15	18	23
Chimie	10	14	9	16
Acier	9	20	16	23

Soit des pourcentages plus élevés dans les secteurs de l'énergie et des banques pour les employés

- En fonction de la catégorie d'occupation, , le pourcentage de personnes "stressées" sont:

	Hommes	Femmes
Cadres supérieurs	8	-
Profes. intellectuelles	10	7
Profes. intermédiaires	17	17
Employés	26	20
Vendeurs	26	21
Profes. artisanales	14	27
Ouvriers d'assemblage	21	44
Personnel non qualifié	18	31

Soit une différence très remarquable entre hommes et femmes pour les ouvriers d'assemblage et pour le personnel non qualifié.

3. Références

1. Fourth European Working Conditions Survey (2005), European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007 ISBN 92-897-0974-X http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/EWCS2005/index.htm
2. l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, Facts N° 32 - Problèmes psychosociaux et stress au travail, 25/09/2002, http://osha.europa.eu/publications/factsheets/
3. Manuel d'orientation sur le stress lié au travail «Piment de la vie... ou coup fatal?» Commission européenne, Rapport de synthèse 1999, N° de catalogue: KE-45-02-361-**-C, ISBN 92-894-4158-5 (FR) http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2002/ke4502361_fr.html
4. ZebraBenchmark 2005, België, Securex social management http://www.zebra-zone.be/ZebraZine/ZZineTXT/attach/ZebraBenchmark%20Belgie%202005.pdf
5. Werkbaar werk in Vlaanderen, Nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004 http://www.serv.be/uitgaven/834.pdf
6. G. De Backer, M. Kornitzer, G. Karnas, P. Coetsier, W. De Corte - Etude sur le stress au travail: scores normatifs, étude des déterminants et recherche prospective sur la relation avec l'absentéisme et avec l'incidence des maladies cardiovasculaires, Service de la Politique scientifique fédérale belge, Projet de recherche ST/03 1996 http://www.belspo.be/belspo/home/publ/pub_ostc/sante/rST03_fr.pdf

FICHE 4
CHARGE DE TRAVAIL MENTAL

1. Introduction:

Le concept de charge de travail mental (mental workload) fut utilisé à partir des années '60 par les ergonomes chargés d'évaluer des interfaces complexes tels qu'un cockpit d'avion ou le tableau de commandes d'une centrale nucléaire. Depuis, il ne cesse de susciter des interrogations tant du point de vue de son contenu et de ses méthodes d'évaluation que de ses relations avec le domaine dans lequel il est étudié.

Ainsi, au sein du monde très évolutif qu'est le monde du travail, on ne peut que souligner la caractéristique très dynamique de cette notion (due à une conception en perpétuel changement, à des secteurs émergeants, aux technologies nouvelles,…). C'est d'ailleurs pourquoi elle refait surface depuis peu dans le débat social avec la problématique de l'intensification du travail.

Malgré cette contrainte et les incohérences présentes dans la littérature actuelle ainsi que dans le domaine législatif, nous essaierons au cours de ce document de présenter une vision globale et pragmatique de ce qu'on nomme la "charge de travail mental".

2. Définitions

Selon la norme ISO 10075-2, la "**charge**" de travail mental résulte d'une interaction complexe de facteurs individuels, techniques, organisationnels et sociaux. C'est donc une "contrainte" de travail qui est non seulement fonction

- des exigences inhérentes à la tâche: contrainte de temps, complexité, vitesse, minutie, attention demandée,…
- mais également des capacités de traitement de la personne chargée de l'exécuter.
  - les aspects permanents (compétences, personnalité,…)
  - et aussi l'état émotionnel, physique et cognitif et les capacités attentionnelles.

Cela concerne donc le processus de perception et de traitement des informations lors de l'exécution de l'activité.

Au contraire, la "**fatigue**" mentale de travail fait référence au coût du travail mental: c'est donc l'"**astreinte**". Elle apparaît comme la conséquence de l'utilisation par le travailleur de l'ensemble de ses fonctions mentales pour réaliser la tâche

Il faut souligner le **rôle important de l'environnement** de travail physique et social dans la résultante des capacités réelles des individus: certains facteurs peuvent améliorer ces dernières (soutien social, ambiance de travail saine, bon éclairage,…) et d'autres les détériorer (bruits, harcèlement, esprit excessif de concurrence,…).

Pareillement, l'environnement hors vie professionnelle a un impact sur le travail par le biais de l'individu et de ses capacités.

Pour atteindre une charge de travail mental propice à la productivité (rendement et qualité), il est nécessaire d'équilibrer les exigences de la tâche et les capacités de l'individu.

- Lorsque l'organisme sollicite à l'excès ses ressources cognitives, apparaît une situation de surcharge de travail mental pouvant entraîner une élévation du taux d'erreurs et un certain ralentissement.
- A l'inverse, lorsque l'organisme travaille en deçà de ses possibilités, il est confronté à un phénomène de sous-charge favorable, par exemple, à l'endormissement ou à un manque de vigilance.

Pour agir sur la charge de travail mental, on peut ainsi modifier des aspects liés à la tâche (automatisation partielle, simplification de la tâche ou complexification si sous-charge,…) ou agir sur les capacités individuelles (formation, soutien social perçu, ambiance de travail saine, prévoir des pauses,…).

3. L'évaluation de la charge de travail mental

On distingue trois types de mesurages de la charge de travail mental « pure » (ne prenant pas en compte l'environnement influençant les capacités individuelles):

- Les mesurages de performance: les performances restent inchangées lorsque les difficultés de la tâche croissent, tant que les capacités du travailleur ne sont pas dépassées.
- Les mesurages physiologiques: il s'agit de mesurages d'activité cérébrale (potentiels évoqués), de fréquence cardiaque, de mouvements oculaires, de clignement des paupières ou de contraction musculaire;
- Les mesurages subjectifs qui consistent à demander au sujet d'auto-évaluer sa charge cognitive par le biais d'un questionnaire.

Les conséquences de la surcharge de travail mental touchent à la sécurité au travail (pour les secteurs dangereux comme le nucléaire,…), au bien être au travail (satisfaction, motivation, stress et santé, état psychique…), au harcèlement et aux violences au travail…. Il faut noter que ces différentes conséquences peuvent à leur tour avoir un impact sur le travail, entraînant ainsi un phénomène de boule de neige.

4. L'évolution des conditions de travail:

Depuis quelques années, se produisent des changements influençant grandement les conditions de travail. Ces changements s'inscrivent, en autre, au sein de notre société "post-tayloriste" sous un fond de nouvelles technologies et concourent, globalement, à une augmentation de la charge de travail mental. Nous allons évoquer ci-dessous différents facteurs ayant un certain impact sur la charge de travail mental.

- **L'affluence d'informations:** on assiste en effet globalement à une surcharge informationnelle, avec la nécessité de prendre en compte un flot incessant de nouvelles informations, rendu possible entre autres par les outils de communication.
  De ce fait, le travail est continuellement interrompu par des téléphone, fax, email,… et le travailleur doit s'adapter constamment et rapidement à la diversité et à la complexité des informations, des demandes et des sollicitations venant à la fois de clients, de managers et de collègues. L'afflux d'informations, loin de constituer un apport au travail, entraîne ainsi une perte de temps considérable et une charge de travail mental supplémentaire.

- **L'accroissement des responsabilités:** le travailleur devient un commercial responsable de ses "clients", des fournisseurs situés en amont et des services en aval. De plus, l'entreprise exige qu'il soit responsable de son savoir, de ses qualifications, de ses compétences et des résultats obtenus par son service.

- **La polyvalence et l'autocontrôle:** la diversification croissante des produits due à la globalisation des marchés, demande au travailleur plus de compétences diverses: les tâches sont plus complexes; les exigences de qualité deviennent de plus en plus sévères; le travailleur doit pouvoir faire face à chaque problème; l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences est une nécessité constante pour rester performant.

- **Les contraintes temporelles et changements perpétuels:** le rythme de travail croît et les délais deviennent de plus en plus contraignants pour rester "concurrentiel" sur le marché globalisé. Le travailleur a dès lors à gérer de plus en plus lui-même les conflits entre rapidité d'exécution et qualité. De plus, du fait des horaires de plus en plus imprécis et variables, le travailleur doit être plus disponible et joignable à tout moment.

- **Les nouvelles technologies:** avec
  - d'une part une diminution de la charge de travail mental: informations plus disponibles, simplification des tâches, instantanéité des transmissions…
  - mais d'autre part une augmentation de la charge de travail mental: responsabilité pour les opérations relatives à ces technologies, abstraction du travail, afflux d'informations, accélération des contacts et des prises de décisions….

FICHE 5
FLEXIBILITÉ ET INTENSIFICATION DU TRAVAIL

Sous la pression économique et afin d'améliorer leurs performances, les entreprises modifient leur organisation et recherchent plus de flexibilité.

- Les changements organisationnels concernent surtout la structure des entreprises: fusion, restructuration, rachat, délocalisation. . .
- Les pratiques de flexibilité visent quant à elles l'organisation du travail, par une meilleure adaptation aux exigences changeantes de l'environnement, à la compétitivité et aux différents processus de travail: innovation, délais de livraison, diversité des produits.

La flexibilité se définit comme "la capacité d'adaptation sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence".

Les pratiques de flexibilité peuvent concerner:

- Les horaires:
  - Horaires variables: possibilité de moduler les heures de début et de fin de journée de travail;
  - Horaires compressés: répartition du temps de travail hebdomadaire sur 4 jours, pour obtenir un jour de congé supplémentaire en contrepartie de journées plus lourdes;
  - Annualisation du temps de travail: possibilité de choisir à l'avance les jours de travail et le temps de travail maximal pour une période allant d'un mois à un an; c'est une combinaison d'horaires variables et d'horaires compressés;
- Les tâches:
  - Rotation des postes: partage ou échange de fonctions entre deux ou plus de deux employés; elle est utilisée tantôt quand une entreprise ne dispose que de très peu d'emplois à temps partiel (partage d'emploi), tantôt pour éviter la monotonie et certains troubles musculosquelettiques (rotation des postes proprement dite); elle nécessite une très bonne communication et un esprit d'équipe entre les employés;
  - Polyvalence, enrichissement des tâches: permet au travailleur d'avoir une vue d'ensemble sur la production, des activités de conception jusqu'aux activités de contrôle;
- Le temps de travail: temps partiel, travail posté, travail de nuit ou de week-end ;
- La localisation:
  - Télétravail, travail à domicile: réalisation d'une partie du travail au domicile du travailleur;
- Le contrat:
  - Contrat à durée déterminée, intérimaire.

Pour le travailleur, l'introduction de pratiques de flexibilité dans l'entreprise implique de devoir s'approprier de nouveaux modes de fonctionnement, ce qui peut avoir un impact sur la santé et le bien-être au travail.

- Les pratiques de flexibilité peuvent être perçues comme menaçantes et incontrôlables et provoquer des réactions émotionnelles négatives.
- Au contraire, elles peuvent aussi être perçues comme stimulantes et bénéfiques, en améliorant par exemple la possibilité d'harmoniser la situation de travail avec les conditions de vie personnelle.

La perception des travailleurs peut dépendre:

- du fait que les pratiques de flexibilité sont imposées par l'entreprise ou au contraire qu'ils peuvent librement choisir.
- de la nature des pratiques de flexibilité: la flexibilité des horaires est perçue plus favorablement que la flexibilité des tâches.

D'après certaines enquêtes, les travailleurs soumis à la flexibilité ressentent unanimement une intensification de leur travail.

- L'intensification peut être un alourdissement de la charge de travail (intensification quantitative) et constituer un facteur défavorable pour le bien-être au travail.
- Cependant, liée ou non à l'intensification quantitative, elle peut aussi entraîner un accroissement des possibilités d'initiatives et de responsabilités (intensification qualitative) et ainsi plutôt une amélioration du bien-être au travail.

Le concept d'autonomie dans le monde professionnel est relativement récent. Il se développe progressivement dans le courant des années '80, notamment sous l'impulsion du management participatif inspiré des méthodes japonaises. L'autonomie désigne la capacité pour un travailleur de définir ses propres règles de travail et, de ce fait, d'avoir de l'influence sur le planning et l'organisation de son travail. Plus précisément, l'autonomie peut être mesurée par les indicateurs suivants (1):

- Le degré d'autonomie procédurale: autonomie dont dispose le salarié pour choisir ou modifier les procédures et conditions d'exercice de ses activités. Elle est définie sur la base de 3 indicateurs:
  - L'ordre des opérations.
  - Les modes opératoires.
  - Les temps opératoires.
- Le degré d'autonomie temporelle
  - En matière de pauses.
  - En matière d'horaires de travail.
  - En matière de congés.

L'activité professionnelle consiste en une succession de tâches, pour lesquelles le travailleur jouit de degrés divers d'autonomie. Le tableau suivant rapporte le pourcentage de salariés de l'Union Européenne se plaignant d'un manque d'autonomie en 2000.

Pourcentage des salariés européens se plaignant du manque d'autonomie en 2000

Critère	%
Pas de contrôle sur l'ordre d'exécution des tâches	35
Pas de contrôle sur les méthodes de travail	29
Pas de contrôle sur la cadence de travail	30
Pas d'influence sur le temps de travail	55
Pas de contrôle sur les pauses	39
Impossibilité de choisir ses dates de congés	43
Pas d'accès au téléphone	29

Source: Troisième enquête européenne sur les conditions de travail réalisée en 2000 par la Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

Références:

1. Professeur J. Malchaire, Réponses aux stéréotypes concernant le travailleur plus âgé, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, Projet CAPA, Octobre 2006

FICHE 6

AMBIGUÏTÉS ET CONFLITS DE RÔLE

1. Qu'est-ce que le rôle ?

- Le comportement de chacun est guidé par des attentes formées à la fois par lui-même et par d'autres personnes. Ces attentes correspondent aux différents rôles que chacun joue dans la vie de tous les jours, par exemple: être secrétaire, être parent, être ami(e).
- Chacun définit des rôles pour soi ou pour les autres sur la base de l'apprentissage social (observation des autres, imitation, interactions avec autrui, éducation). Il s'agit souvent d'idées préconçues.
- Chacun encourage autrui à se conformer aux attentes correspondant au rôle qu'il est censé jouer. Par exemple, les attentes à l'égard du rôle d'une secrétaire sont notamment de répondre au téléphone, de gérer un agenda, de dactylographier des lettres. Les attentes à l'égard d'un ouvrier de la construction sont toutes différentes.
- Les individus possèdent et gèrent de nombreux rôles: on peut être à la fois directeur d'une entreprise, père et usager des transports publics. Les rôles sont en quelque sorte des règles et des normes qui guident le comportement dans des situations spécifiques. Les rôles précisent également quels objectifs sont poursuivis, quelles tâches doivent être accomplies, et quelle performance est attendue dans une situation donnée. Une bonne partie du comportement des individus peut donc être prédite par les rôles.

2. En principe, dans le monde du travail

- Chacun est membre d'un ou plusieurs groupes (départements ou services, position hiérarchique, comités) où il occupe une position précise ;
- Chaque position implique un rôle, c'est-à-dire un ensemble de tâches et fonctions effectuées pour le groupe ;
- Les groupes formalisent les attentes à l'égard des rôles par des règles et des normes, qui comprennent les récompenses qu'entraîne le respect du rôle et les punitions qui résulteraient d'un rôle mal joué;
- Les individus s'en tiennent généralement à jouer leur rôle;
- Les membres du groupe vérifient dans quelle mesure chacun joue son rôle, se conforme aux règles en vigueur, et respecte les normes.

En pratique, il y a des situations où l'individu ne sait pas exactement ce qui est attendu de lui (ambiguïté de rôle), et il y a des situations où l'individu est soumis à des pressions qui le poussent à jouer un rôle au détriment d'un autre (conflits de rôle).

3. Ambiguïté de rôle

Au travail, il peut y avoir ambiguïté de rôle lorsque l'information adéquate pour accomplir son rôle de façon satisfaisante est manquante à cause de:

- l'absence d'une description de fonction;
- une formation ou d'une information insuffisante, qui empêche purement et simplement d'effectuer son travail;
- un manque de directives claires et de feedback de la part du supérieur;
- l'absence de récompenses ou de reconnaissance à l'égard du travail correctement effectué;
- un manque de supervision dans l'exécution du travail;
- l'absence ou l'insuffisance de règlements ou de procédures (manque de formalisation);
- la distance hiérarchique entre la base et le management qui rend lointaines et abstraites les politiques de l'entreprise;

- les politiques excessives de sanction des erreurs ("on ne sait plus quoi faire pour bien faire");
- un leadership "laisser-faire" qui ne réagit pas ou trop tardivement;
- la multiplication des échelons hiérarchiques qui fait percevoir la prise de décision comme lente, floue ou arbitraire;
- des critères et des procédures insuffisamment précis pour l'évaluation des membres du personnel ;
- un manque de communication et de coordination entre services d'une même entreprise, qui empêche d'avoir une idée claire sur les cahiers de charge, sur les attentes, sur les délais à respecter, sur les ruptures de stock, etc.

En somme, l'ambiguïté de rôle consiste en l'imprécision de la tâche, du mandat ou du poste de travail.
- Elle diminue fortement la performance des individus au travail, puisqu'elle représente un manque d'information à propos des comportements attendus.
- Elle est, entre autres, un facteur de risque de l'épuisement professionnel et une source de tension et d'anxiété, et réduit la satisfaction au travail.

4. Conflits de rôle

Les conflits de rôle surviennent lorsqu'un individu est enjoint de jouer des rôles incompatibles:
- à cause d'appareils et de matériel souvent en panne (inadéquation entre les impératifs de productivité et les moyens accordés pour la production);
- à cause d'ordres contradictoires (un ordre donné par un supérieur est en contradiction avec le règlement de l'entreprise ou les règles de sécurité, par exemple);
- à cause d'injonctions contradictoires de la part du supérieur et de la part des collègues (par exemple, les instructions pour effectuer un travail seraient différentes lorsqu'elles sont données par un supérieur ou par des collègues expérimentés);
- à cause de situations contraires à l'éthique ou aux valeurs du travailleur (vendre un produit que l'on sait être de mauvaise qualité, par exemple);
- à cause du dilemme que pose le choix entre deux rôles (pour une femme, par exemple, faire carrière en prestant des heures supplémentaires au détriment de son rôle de mère, ou jouer son rôle de mère aux dépens de sa carrière).

Les conflits de rôle sont une source très importante de tension qui peut entraîner un épuisement émotionnel. Ils réduisent la satisfaction au travail et accroissent l'intention de quitter l'entreprise.

FICHE 7
TÂCHES DE VIGILANCE

1. L'attention

Plusieurs fonctions d’attention existent:

- **La vigilance ou l’attention persistante**
  La vigilance est la capacité à maintenir la concentration au cours du temps. Elle nécessite une attention contrôlée et un état d’éveil continu.
  Exemple: à un poste de "vérification" ou de "tri", la personne doit être attentive aux éléments (pièces, légumes, mots…) qui défilent devant elle afin de réagir lorsqu’un défaut ou un élément non désiré apparaît.

- **L’attention sélective ou dirigée**
  Elle correspond à la capacité à se concentrer sur une tâche alors que d’autres stimuli susceptibles de distraire existent. Cette attention sélective comprend deux étapes: la sélection de l’information nécessaire et l’inhibition de l’information non pertinente.
  Exemple: garder une attention exclusive pour une certaine tâche alors qu’il y a de plus en plus de bruit autour de soi ou lire le journal alors que la télévision fonctionne.

- **L’attention divisée**
  Elle correspond à la capacité à capter et à traiter plus d’une source d’informations à la fois. L’attention divisée fait souvent appel à la mémoire à court terme (appelée aussi mémoire de travail) qui stocke l’information pendant quelques instants.
  Exemple:
  - Une discussion entre deux personnes nécessite une attention divisée entre ce qui a été dit, ce qui est dit et ce que l’on pense afin de pouvoir répondre. La personne stocke l’information, la traite et y répond.
  - Conduire une voiture requiert également une attention divisée, lorsque s’y ajoute une conversation, l’écoute de la radio ou la recherche d’un nom de rue.

Ces trois formes d’attention concernent un matériel auditif, visuel ou les deux.

2. Définition des tâches de vigilance:

Une tâche de vigilance est une tâche pour lesquels les signaux sont rares et aléatoires dans le temps et ou dans l'espace.

4 classes de tâches de vigilance peuvent être considérées

- Tâche de **vérification**: signaux stables (espace) et permanents dans le temps;
  Par exemple, check-list avant de remettre en marche une machine, les problèmes sont localisés et permanents (ne vont pas disparaître tout seul)
- Tâche **d'inspection**: signaux instables mais permanents dans le temps
  Par exemple, contrôle qualité en fin de ligne de production pour détecter les défauts instables, car ne sait pas où ils sont localisés, mais permanent dans le temps
- Tâche de **surveillance**: signaux stables mais pas permanents
  Par exemple, surveillance vidéo de l'entrée d'un bâtiment, le signal est bien localisé mais il est transitoire dans le temps
- Tâche de **guet**: signaux instables et non permanents
  Par exemple, surveillance d'un radar, on ne sait pas d'où va venir le signal ni quand

3. Les facteurs liés au signal influençant les performances

- Les modalités sensorielles: souvent la vue est le canal d'information le plus sollicité mais le temps de réponse à un signal visuel est un peu plus long que pour un signal auditif. Cependant, la vision est un canal directionnel de prise d’informations au contraire de l'audition (un signal sonore est plus difficile à localiser)

- **L'intensité du signal:** plus le signal est intense (niveau sonore plus élevé par exemple), plus il a de chance d'être détecté. Un signal même très intense mais présenté très brièvement risque de ne pas être détecté. Il faut donc parfois allonger la durée de présentation.
- **La densité du signal:** le nombre de signaux par unité de temps ou bien le nombre de signaux critiques par rapport au nombre de signaux non critiques.
  - Attention à la sous sollicitation: si trop peu de signaux, la performance diminue.
- **Les variations de densité** du signal car s'il y a trop de signaux, la performance plafonne. Cela prend du temps à l'opérateur pour s'habituer aux changements de densité.
- **La durée des intervalles entre deux signaux.**
- **La complexité du signal:** nombre de catégories de signaux.
- La présence de **signaux neutres**. Ces signaux sont insérés pour maintenir la vigilance et augmenter la performance lorsque les signaux critiques sont peu fréquents.
- **La structure d'apparition** de l'information: la façon de présenter l'information. Donner des repères augmente les performances
- **Le rythme** libre ou imposé (cadence à suivre)

4. Les facteurs liés à l'opérateur influençant les performances

- Les pauses: fréquentes même si elles sont brèves.
- La durée de la tâche: rythme biologique à respecter.
- Les consignes de travail: très importantes.
- La connaissance immédiate du résultat: feedback.
- La motivation.
- L'environnement: bruit, climat, éclairage…
- Les facteurs individuels: aucun ne prédispose à des tâches de vigilance.

FICHE 8

TRAITEMENT DE L'INFORMATION ET PRISE DE DÉCISION

1. Les principes de base

- L'homme reçoit de l'information de l'extérieur via ses 5 sens (vue, ouie, odorat, toucher et le goût): signaux sensoriels.
- Après un processus de traitement de l'information et un processus de prise de décision, il réagit (organes moteurs, commandes).
- Une ou plusieurs boucles de rétroaction entre les réactions (sortie) et les signaux sensoriels (entrée) existent. Tant que cette boucle n'a pas permis d'établir un équilibre, le comportement humain continue.
- Seuls les signaux sensoriels et les réactions motrices sont observables.
- Pour un même comportement, plusieurs signaux et plusieurs réactions peuvent exister.
- Dans la plus grande partie des situations de travail, l'information est généralement perçue au niveau visuel et au niveau auditif.

2. Le pouvoir de décision

Le pouvoir de décision est la possibilité de prendre des décisions réfléchies en en mesurant pleinement les conséquences.

La complexité croissante du monde oblige chacun à réaliser, avant toute prise de décision importante, une analyse des événements passés, un contrôle de l'environnement actuel et une projection des opportunités. Cette capacité fait partie de la fonction exécutrice essentielle dans la vie quotidienne et constitue un élément important d'un fonctionnement social adapté.

Elle repose sur divers processus cognitifs:

- L'estimation de probabilité: si l'incertitude est trop conséquente, la prise de risques est plus importante.
- Le dosage des alternatives.
- L'évaluation des résultats.
  - Entre deux décisions "gagnantes", la personne choisira de préférence celle qui lui confèrera de manière sûre un gain même faible, plutôt que celle donnant un gain élevé mais avec une probabilité moindre.
  - Entre deux décisions "perdante", l'inverse est vrai.

Enfin, la manière dont l'information est présentée peut conduire à modifier la prise de décision.

3. La durée de traitement de l'information

Elle est fonction:

- Du **temps de réaction**, lui-même fonction de la complexité du signal, simple si un signal et une réaction, complexe si plusieurs signaux et plusieurs réactions. Au minimum, le temps de réaction est de 200 ms même pour un signal simple
- De la **compatibilité**: correspondance spontanée entre le signal et la réaction:
  - Compatibilité de **position**: les systèmes de commande sont localisés de telle façon que la relation avec ce qu'ils commandent est immédiatement compréhensible
  - Compatibilité de **direction**: la direction de la commande (droite, gauche, haut, bas) correspond instinctivement à la direction de mouvement de l'objet commandé: pour tourner à droite, tourner le volant à droite et pas à gauche
  - Compatibilité **proportionnelle**: déplacement du système de commande proportionnel au déplacement de l'objet commandé
- Du respect des **stéréotypes**: correspondance acquise entre le signal et la réaction.

4. La capacité de traitement de l'information

- La capacité est limitée: reconnaissance de 7 ± 2 catégories d'une même dimension
  - Par exemple, mémoriser les 7 chiffres d'un n° de téléphone.
  - Cette capacité dépend de l'individu et de la voie sensorielle du signal mais pas du temps de traitement.
- Les signaux peuvent avoir:
  - Une seule dimension: par exemple l'amplitude d'un signal sonore .
  - Ou plusieurs dimensions: par exemple l'amplitude et la tonalité d'un signal sonore.
- Si une information trop importante est émise, seule une partie de celle-ci sera traitée
- 3 étapes dans le traitement de l'information
  - **Détection**: si l'information n'est pas détectée, il y a erreur par omission (exemple, signal auditif émis dans un environnement très bruyant et non entendu).
  - **Identification**: si l'information n'est pas bien reconnue, il y a erreur de confusion (exemple, confondre deux chiffres sur un même afficheur digital) .
  - **Interprétation**: réaction erronée à l'information reçue (par exemple, fermer une vanne au lieu de l'ouvrir) .
- Les facteurs influençant cette capacité sont:
  - La cohérence sémantique de l'information: codes de communication non ambigus, une seule interprétation possible à un signal.
  - Les **codes de communication**: verbales (écrit ou parlé) ou non verbales (dessin, gestes…) et formelles (consignes écrites, signaux code de la route…) ou non formelles (argot, attitude…).

5. La capacité de prise de décision

- Si le délai entre deux signaux successifs est inférieur à 300 ms, le temps de réponse au deuxième signal va augmenter (allongement du comportement). L'information du deuxième signal n'est pas perdue mais est mise en mémoire.

6. La mémoire

La mémoire a plusieurs composantes, localisées en des endroits différents du cerveau.

- La mémoire à **court terme**, appelée aussi **mémoire de travail**, est celle qui permet, par exemple, de se souvenir des différents points d'une question et d'y répondre..
  - **L'information** (faits, mots, idées, bruit, image …) est stockée pendant quelques instants, 2 ou 3 minutes. Au-delà, elle est transférée à la mémoire à long terme ou irrémédiablement perdue.
  - **La capacité** de la mémoire à court terme n'est que de 7 unités (numéros, chiffres…), mais différentes informations peuvent être groupées (par exemple n° de téléphone et nom de la personne) de sorte que le volume total d'information stockée est important.
- La mémoire **à long terme** est d'une durée plus longue, d'autant plus longue en fait que l'information a été jugée importante, a été "vécue " et a été répétée (remémorée, revécue) par la suite. L'information captée par la mémoire à court terme y est stockée après transformation: ce ne sont plus les mots, les images, les faits tels quels, mais leur signification, leur interprétation.

  Cette mémoire à long terme peut être considérée comme comprenant 4 systèmes, d'ailleurs non totalement exclusifs et fonction du type d'information stockée:
  - La mémoire **épisodique** est celle des expériences personnelles, de la vie privée, des personnes rencontrées, de qui a dit quoi, quand, où…
  - La mémoire **sémantique** est celle des faits de l'extérieur, des connaissances générales, des connaissances linguistiques, des informations, sans souvenir du contexte de la mémorisation (ce qui relèverait de la mémoire épisodique).
  - La mémoire **procédurale** contient les aptitudes acquises qui ne sont pas toujours accessibles à la conscience telles que savoir conduire une voiture, taper à la machine.

- La mémoire **prospective** enfin est celle qui fait que nous nous souvenons de ce que nous avons à faire.

7. Le filtrage des informations

- Les informations sont déjà filtrées au niveau sensoriel: exemple, gamme de fréquence auditive limitée entre 20 et 20.000 Hz.
- Dans le flux d'information, certaines qui intéressent la personne sont traitées et d'autres négligées et perdues: par exemple, reconnaître son nom lors d'une énumération de plusieurs noms.
- L'attention sélective privilégie un canal de prise d'information.
- Un trou d'attention arrive toujours après 2 à 3 minutes.

8. Les comportements de choix

Les comportements adoptés sont influencés par:

- La situation de prise de décision, selon qu'elle est
  - sans risque car la personne est certaine des conséquences
  - ou bien avec risque car la personne n'est pas certaine des conséquences
- Les utilités des différents évènements possibles
- La probabilité de survenue d'un événement: la probabilité subjective est différente de la probabilité objective
  - par exemple, si une pièce retombe 10 fois sur 10 sur le côté face, la probabilité objective d'avoir face à nouveau au prochain lancer est toujours de 50%, tandis que la probabilité subjective pour le joueur sera plus élevée

9. Les types d'erreurs

- Erreurs de confusion: se tromper de commande.
- Erreurs de mise au point ou erreurs dans l'ordre de manipulation des systèmes de commande: manipulation trop rapide ou trop lente des systèmes de commande.
- Erreur par oubli.
- Erreurs de direction: mouvement commandé dans la mauvaise direction.
- Erreurs par activation non-voulue d'une commande.
- Erreurs par activation impossible d'une commande.

FICHE 9
APPRENTISSAGE

Apprendre une nouvelle tâche, à faire fonctionner un nouvel appareil, à chercher des informations sur Internet … L'apprentissage est nécessaire pour s'adapter à un quotidien en constante évolution. Comme le montrent ces exemples, l'apprentissage consiste à comprendre, à acquérir et à utiliser au mieux des informations nouvelles pour la réalisation d'une tâche motrice ou cognitive.

Dans un environnement en perpétuelle évolution, la capacité d'apprentissage devient un élément central de la vie professionnelle. L'utilisation de nouvelles technologies constitue le meilleur exemple de l'importance de la nécessité d'un apprentissage continu.

L'apprentissage est en fait une fonction complexe qui dépend d'autres capacités cognitives comme, par exemple, la mémoire procédurale qui contient ces capacités acquises qui ne sont pas toujours accessibles à la conscience. La mémoire procédurale est nécessaire au maintien dans le temps des informations apprises.

La qualité de l'apprentissage dépend de facteurs tels que le domaine concerné, la stratégie utilisée et la pratique.

Le domaine concerné: domaine familier, expertise

L'apprentissage est plus facile si l'information ou la tâche à apprendre se situe dans un domaine familier. Par exemple, a priori, l'informaticien a besoin de moins de temps qu'un employé pour apprendre le fonctionnement d'un agenda électronique ou, a fortiori, apprendre un nouveau programme informatique (sauf donc si cet employé est en même temps féru d'informatique…).

Si une machine est modernisée, l'opérateur qui utilisait depuis longtemps l'ancienne machine, apprendra plus vite et plus facilement le nouveau fonctionnement qu'un autre opérateur, sans expérience: il en connaît la fonction, les réglages de base et comprend plus rapidement les changements apportés.

La stratégie d'apprentissage

L'apprentissage à l'âge adulte se conçoit différemment d'une instruction formelle, telle que conçue lors de la scolarité de base. Le fait d'être plus âgé permet de se rendre compte de l'importance de l'acquisition de nouvelles connaissances. La motivation à apprendre se rapporte donc davantage à des facteurs internes qu'externes.

L'efficacité de l'apprentissage dépend fortement de la technique utilisée. La différence entre les sujets plus jeunes et plus âgés augmente si l'apprentissage se fait sans aide extérieure.

Une étude sur l'apprentissage de la dactylographie montre qu'une personne plus âgée a besoin de 2,5 fois plus de temps qu'une personne plus jeune sans aide, mais de seulement 1,5 fois plus avec l'assistance d'un formateur spécialisé.

Le processus d'apprentissage des plus âgés est donc plus lent et nécessite davantage de répétition. Cependant, lorsque la personne dispose du temps suffisant pour l'acquisition d'une nouvelle aptitude, plus aucune différence significative n'est observée avec les plus jeunes, ni au niveau de la connaissance, ni de sa mise en pratique.

Certaines études tendent à montrer que l'angoisse relative à l'apprentissage augmente avec l'âge et cela sans que l'expérience professionnelle ne puisse peser de manière bénéfique. Mais cette angoisse ne semble pas avoir un effet significatif sur les niveaux de prestation.

Les plus âgés ont besoin également de faire plus le lien entre le matériel pédagogique verbal et écrit, parce qu'ils font plus confiance à l'écrit qu'à leurs capacités de mémorisation à long terme. Des manuels et moyens mnémotechniques constituent dès lors une aide à l'apprentissage du travailleur plus âgé.

La pratique et l'automatisation

Certaines aptitudes deviennent automatiques par l'expérience et la pratique et, par conséquent, nécessitent peu de moyens cognitifs dans l'accomplissement de la tâche.

Un processus devient automatique lorsqu'il ne nécessite plus que très peu de ressources cognitives. Par le biais de l'expérience et de la pratique, certaines aptitudes deviennent automatiques.

Ce processus joue un rôle négatif lorsqu'il interfère avec l'évolution d'une tâche. Le travailleur plus âgé a plus de difficultés à inhiber ces processus automatiques et donc à changer de repères et apprendre des processus de travail différents: il a besoin de plus de temps pour apprendre.

L'acquisition de nouveaux processus automatiques est aussi plus difficile chez ce travailleur plus âgé.

Références:

1. Professeur J. Malchaire, Réponses aux stéréotypes concernant le travailleur plus âgé, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, Projet CAPA, Octobre 2006

FICHE 10
CONFLIT FAMILLE-TRAVAIL

Constats

- Les familles et les individus éprouvent de plus en plus de difficultés à maintenir un équilibre entre les demandes nombreuses et parfois contradictoires de la vie professionnelle et de la vie de famille
- La diversification des formes d'emploi (temporaire, indépendant, intérimaire, occasionnel) et d'horaire accroît la difficulté des parents à concilier famille et travail

Le conflit famille-travail a des répercussions importantes

- **sur la santé physique et mentale des travailleurs: les situations de conflit famille-travail**
  - créent plus de stress chez les parents et les mères monoparentales (contraintes horaires et gestion du temps plus difficile)
  - sont associées à la dépression, aux troubles de l'anxiété et de l'humeur
  - sont associées à l'hypertension artérielle, l'hypercholestérolémie, les troubles gastro-intestinaux, les allergies et les migraines
  - ont des répercussions négatives sur les habitudes alimentaires (manque d'énergie pour préparer des repas sains entraînant une consommation accrue de plats préparés ou surgelés) et la pratique de l'activité physique (sédentarité accrue)
  - sont associées à une augmentation de la dépendance à l'alcool et à la consommation de drogues
- **sur le plan économique: les situations de conflit famille-travail**
  - engendrent une grande insatisfaction et une perte de motivation
  - sont associées à une augmentation de l'épuisement professionnel, à un rendement inférieur et au souhait de changer d'emploi
  - sont associées à un absentéisme accru et au turnover des travailleurs, entraînant des coûts importants pour l'employeur (remplacement des absents, renouvellement du personnel)
  - empêchent le travailleur (surtout féminin) d'accepter des responsabilités et de chercher à obtenir une promotion

Des facteurs propres à l'emploi sont liés au conflit famille-travail

- Le nombre d'heures travaillées par semaine
- La possibilité de pouvoir adapter son horaire de travail (en heures et en jours) en fonction de ses préférences
- L'attitude de l'employeur et du supérieur direct face aux demandes d'aménagement du temps ou des modalités de travail

Des facteurs propres au travailleur sont liés au conflit famille-travail

- Le sexe du travailleur
- La situation familiale du travailleur (familles monoparentales, soutien concret du conjoint dans les tâches familiales)
- L'âge des enfants à charge
- Le nombre d'enfants à charge
- La prise en charge d'une personne dépendante

La conciliation famille-emploi concerne les employeurs

- Les femmes sont de plus en plus actives sur le marché du travail

- Les femmes avec enfants en bas âge sont de plus en plus nombreuses à travailler
- Les femmes combinent aussi leur vie professionnelle avec l'aide apportée à des personnes dépendantes autres que des enfants (ex. parents âgés)

Les employeurs peuvent opter pour des pratiques d'équilibre « emploi-famille »

- Faciliter la prise du congé de maternité, du congé parental, du congé prévu pour prendre soin d'une personne dépendante,…
- Permettre l'accès à des services de garde d'enfants de qualité et abordables, compatibles avec les horaires de travail, y compris pendant les périodes de vacances scolaires
- Développer une culture d'entreprise permettant aux travailleurs d'accommoder leur organisation du travail pour concilier vie professionnelle et familiale quel que soit le sexe du travailleur (les hommes sont moins enclins à demander un aménagement du travail car ils se sentent moins légitimes à le faire)
- Favoriser les aménagements de temps de travail: horaires décalés, temps partiel, semaine comprimée à 4 jours, annualisation du temps de travail (variation des horaires sur l'année)
- Proposer des modalités de travail facilitant la conciliation « emploi-famille » tel que le travail à domicile

Références

1. Tremblay D-G (2003). Conciliation emploi-famille et temps de travail: de nouveaux enjeux sociétaux – Les résultats d'une enquête dans plusieurs secteurs économiques. Université du Québec

FICHE 11

SOUTIEN SOCIAL DES COLLÈGUES ET DU SUPÉRIEUR

La notion de soutien social peut être définie de deux manières:

- Sociologiquement, le soutien social consiste en la présence d'un réseau social de contraintes et d'obligations mutuelles entourant la personne et lui procurant une assistance en cas de besoin.
- Psychologiquement, il fait référence à la disponibilité de "relations aidantes" et à la qualité de celles-ci.

Il existe plusieurs types de soutien social:

- Le soutien **matériel et financier** implique une assistance directe (aide technique, prêt d'argent…);
- Le soutien **informatif** comprend des conseils, des avis, des propositions, mais aussi des informations ou des connaissances sur la façon, par exemple, de réaliser un travail ou de soigner une maladie.
- Le soutien **d'estime** consiste en la reconnaissance des compétences et du travail accompli par les collègues et les supérieurs. Il est particulièrement important pour l'équilibre psychologique de la personne, la rassure à propos de ses compétences et accroît sa confiance en elle, en particulier lorsque les exigences de travail peuvent dépasser ses ressources et ses capacités;
- Le soutien **émotionnel** apporte un sentiment de protection, de réconfort, ou même d'amour, en particulier dans les moments difficiles, comme un échec sur le plan professionnel (une promotion qui est refusée) ou un coup dur sur le plan personnel (une maladie).

Dans la vie courante:

- L'être humain a besoin de relations stables (c'est le besoin fondamental d'affection et le sentiment d'appartenance).
- Le soutien social est associé à une meilleure santé et plus spécialement à une espérance de vie plus longue, alors que, au contraire, les personnes les plus isolées ou les moins intégrées socialement sont physiquement et psychologiquement en moins bonne santé et risquent de mourir plus jeunes.

Dans le milieu de travail, le soutien social est également important. Il s'avère tempérer les facteurs de stress. Ainsi, dans une situation de travail exigeante, un travailleur envisage et ressent moins négativement les effets lorsqu'il perçoit que son organisation, ses collègues et/ou son supérieur se soucient de son bien-être et valorisent sa contribution.

Le soutien social des collègues joue un rôle essentiel dans la gestion personnelle des situations de travail, en particulier lorsque les exigences du travail sont élevées. Il peut se manifester:

- Par des aides techniques de collègues dans le but de diminuer la charge de travail.
- Lors d'interactions sociales qui apportent une reconnaissance de la part des collègues. A l'inverse, la méfiance, les conflits, la compétition engendrent l'insatisfaction professionnelle.
- Par des structures où l'employé peut se confier et recevoir des conseils afin de résoudre ses problèmes.

Le soutien social du supérieur hiérarchique se traduit par:

- La disponibilité pour prodiguer aide et conseils pour la résolution de problèmes;
- La reconnaissance de la qualité du travail de chacun;
- La confiance accordée aux travailleurs;
- Le feedback sur la performance de chaque travailleur;
- Un style de gestion souple qui accroît la cohésion du groupe et le climat d'entraide.

Le style de gestion du supérieur est lié au degré de soutien social:

- Un style de gestion autoritaire peut briser la cohésion essentielle au climat d'entraide au sein du groupe.
- Un supérieur qui entretient avec ses employés des relations formelles basées sur la hiérarchie a peu de chances de créer un climat de confiance et d'entraide.
- L'absence de soutien de la part du supérieur en particulier entraîne un sentiment d'insécurité et de tension.

FICHE 12

DIFFÉRENTS TYPES DE LEADERSHIP

Le leadership réside dans les relations et les échanges qui s'établissent entre le leader et le groupe, et qui incitent le groupe à suivre l'orientation du leader. Le leadership est nécessaire au sein d'un groupe de personnes qui doivent travailler ensemble pour atteindre un but commun.

Il existe différents modèles de leadership. Quatre catégories générales sont présentées dans la littérature:

- **L'approche par les traits de caractère** examine la personnalité et les qualités des leaders. Le succès du leader dépend de ses capacités personnelles telles qu'un haut niveau de tolérance au stress, une maturité émotionnelle particulière et une grande confiance en soi. Selon cette approche, les leaders efficaces sont ceux qui ont une bonne capacité d'analyse, une force de persuasion, une faculté pour s'exprimer, la mémoire des détails, l'empathie et un pouvoir de persuasion particulier.
- **L'approche par les comportements** se penche sur les activités et les responsabilités des leaders afin de déterminer quels comportements sont efficaces. Selon cette approche, les comportements des leaders se classent en deux grandes catégories: la structure et la considération. Les comportements de considération comprennent l'amitié, la confiance mutuelle, le respect et le contact chaleureux entre le leader et les subordonnés. Les comportements de structure sont ceux qui traduisent clairement la relation structurée entre le leader et les subordonnés (précision des rôles et responsabilités, planification des activités...).
- **L'approche de l'influence du pouvo**ir s'intéresse aux types de pouvoir que détiennent les leaders et à la façon dont ils utilisent leur pouvoir pour influencer les subordonnés (par exemple, de façon participative ou plus directive).
- **L'approche situationnelle analyse** l'influence du contexte de travail (nature de la tâche, caractéristiques des subordonnés et type d'organisation) sur le type de leadership adopté. Par exemple, si les subordonnés ont un faible niveau de compétence, le leader doit adopter un comportement directif ; dans le cas contraire, lorsque les subordonnés sont compétents mais manquent de confiance en eux, le comportement de soutien sera plus adapté. Le leader modifie son comportement selon l'évolution des subordonnés et de la tâche à accomplir.

Ces différentes approches se recouvrent rarement car elles s'intéressent à des facettes différentes du leader. Aussi de nouvelles approches ont vu le jour, en particulier celle qui distingue le leadership transactionnel du leadership transformationnel.

Le leadership transactionnel

Le leader transactionnel se distingue par deux types de comportement:

1. La récompense conditionnelle se manifeste lorsque le leader

- récompense son subordonné lorsqu'il a fourni un effort particulier ou lorsqu'il est particulièrement performant
- motive ses subordonnés en déterminant quelle récompense pourra être obtenue si le rendement est assuré: prime, évaluation positive (éloges, louanges, remerciements), poste intéressant
- donne un signal négatif lorsque le subordonné n'a pas atteint la performance attendue. La "punition" conditionnelle constitue un signal lancé par le leader pour que l'employé se ressaisisse ou modifie son comportement. La punition conditionnelle est efficace si le supérieur utilise ce moment d'évaluation négative pour clarifier ses attentes à l'égard du travailleur. A l'inverse, elle sera moins efficace lorsqu'elle se concrétise sous forme d'amende, de suspension de travail sans salaire, de perte du support des supérieurs...

2. La direction par exception se manifeste lorsque le leader

- contrôle continuellement la performance des employés, est très attentif aux erreurs commises, qu'il note et signale aux intéressés ; il cherche à dépister le risque d'erreur et intervient de préférence avant qu'elle ne survienne (direction par exception active)
- clarifie les normes, critique et blâme ses employés uniquement après que les erreurs soient commises et n'intervient que lorsqu'un problème grave survient ; il identifie alors le responsable qu'il sanctionne (direction par exception passive).

Le leadership transactionnel permet d'obtenir des résultats à court terme:
- Atteinte des objectifs
- Maintien de la production
- Satisfaction des travailleurs qui reçoivent les « récompenses » attendues

Toutefois, les conséquences de la direction par exception sont souvent désastreuses:
- Les réprimandes génèrent de l'anxiété qui peut dégénérer en culpabilité et en hostilité surtout chez les subordonnés très motivés qui sont constamment surchargés de travail ou stressés.

Un nouveau modèle de leadership se démarque des précédents et est proposé par Bass (1): le modèle du leadership transformationnel.

Le leadership transformationnel

Une caractéristique marquante du leadership transformationnel est l'énorme influence qu'exerce le leader sur les valeurs et les aspirations des subordonnés ainsi que sur la façon dont ils perçoivent leur travail.

Ce concept s'applique aux leaders qui incitent les subordonnés à se dépasser en les encourageant à dépasser leurs intérêts personnels au profit de ceux du groupe ou de l'unité.

Bass (2) identifie 3 types de comportements propres au leader transformationnel:

1. le charisme ou influence idéalisée se manifeste lorsque le leader

- adopte des comportements modèles
- fait ce qui est bien et non ce qui est pratique ou rentable, ou lorsqu'il rend les décisions plus transparentes en les motivant
- propose une vision, un idéal à suivre
- parvient à convaincre les subordonnés qu'ils peuvent dépasser les attentes formulées à leur égard
- manifeste de l'enthousiasme et de l'optimisme pour le travail
- par son comportement, suscite la fidélité, la confiance et le respect d'autrui.

2. la stimulation intellectuelle se manifeste lorsque le leader

- incite les subordonnés à se prendre en charge eux-mêmes, à rechercher de nouvelles manières de travailler ou de nouvelles façons d'aborder les problèmes
- demande aux subordonnés de mieux analyser une situation de travail (ex. « que risque-t-il d'arriver si nous faisons cela ?) ou de participer à la recherche de solutions (ex. « quelle solution envisagerais-tu ?).

3. l'appréciation individualisée se manifeste lorsque le leader

- traite chaque subordonné individuellement, en l'encadrant, en lui donnant des conseils et en lui montrant qu'il apprécie son travail
- consacre du temps à informer ses subordonnés par des entretiens directs (face-à-face ou par téléphone) plutôt que sous forme de mémo ou de procédures écrites,

de telle sorte que la communication à deux voies puisse s'établir au lieu d'une simple transmission d'informations.

Les **avantages** de ce type de leadership se manifestent dans les attitudes et comportements des subordonnés qui:

- se montrent plus innovants et créatifs
- se fixent des objectifs professionnels plus élevés
- déploient plus d'efforts que ce qui est attendu d'eux par l'organisation
- témoignent d'une plus grande satisfaction au travail et à l'égard de leur supérieur
- éprouvent un plus grand attachement à l'institution et à ses missions.

Ces résultats soulignent que le leadership transformationnel du supérieur provoque le développement d'attitudes positives au travail, car il n'est pas coercitif et n'inflige pas des punitions ou des souffrances au travail.

Le leadership transformationnel a prouvé son efficacité à long terme, en obtenant des résultats similaires auprès de travailleurs appartenant à des groupes professionnels très différents:

- Infirmières
- Enseignants
- Employés de banque
- Travailleurs du secteur industriel
- Professionnels en recherche et développement
- Responsables de vente
- Gestionnaires
- Étudiants universitaires
- Officiers de police
- Officiers de marine
- Militaires

Références

1. Bass BM. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press, 1985, 230 p.
2. Bass BM. Theory of transformational leadership redux, Leadership Quarterly, 1995, 6, 463-478.
3. Bass BM. Does the transactional - transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?, American Psychologist, 1997, 52, 130-139.
4. Yukl G. Leadership in organizations (3rd ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prenctice-Hall, 1994.

FICHE 13
ENTRETIEN DE FONCTIONNEMENT

Introduction

Un entretien de fonctionnement est un entretien entre le supérieur fonctionnel et l'employé, au cours duquel peuvent être discutés tant les progrès vis-à-vis des objectifs, que les problèmes éventuels, la collaboration interne, l'ambiance, etc.

Cet entretien permet une mise au point régulière sur l'adaptation de la personne dans son environnement de travail, sur le soutien dont elle dispose, sur ses souhaits et intentions pour le futur. L'entretien permet aussi d'établir de nouveaux objectifs personnels et professionnels.

L'entretien de fonctionnement ne vise pas à émettre un jugement, mais à rendre un feedback constructif aux collaborateurs et à pointer les améliorations à apporter aux tâches, à la collaboration au sein de l'équipe, aux conditions de travail ou à la valorisation des compétences.

L'entretien de fonctionnement comporte des avantages:

- Pour le collaborateur, l'entretien permet:
  - de savoir ce que son responsable pense de lui.
  - de mieux connaître l'organisation, son responsable et les objectifs qui lui sont fixés.
  - de discuter de son avenir et de ses perspectives de carrière.
  - de s'exprimer et d'être entendu dans un espace organisé.
- Pour le responsable, il permet:
  - de mieux connaître son collaborateur.
  - de mieux se faire connaître.
  - de rendre la tâche plus efficace, mieux connue, mieux abordée.
  - de mieux transmettre ses objectifs.

Conditions pour bien réussir l'entretien

Le responsable doit veiller à organiser des entretiens de fonctionnement en respectant les règles suivantes:

1. Créer un environnement favorable pour les deux parties en présence (salle calme et chaises confortables, pas de position plus avantageuse pour le responsable…).
2. Maîtriser au préalable une méthode pour résoudre les malentendus et les conflits (technique de reformulation par exemple pour aider le collaborateur à s'exprimer en évitant de tomber dans une réaction émotionnelle).
3. Consacrer un temps suffisant à l'entretien et s'assurer de ne pas être interrompu.
4. Débuter l'entretien par le rappel de sa nature, de son objectif et de son déroulement en évoquant les avantages attendus. La discussion préliminaire doit être préparée: c'est au terme de cette étape que le collaborateur se forge une idée de ce qu'est l'entretien et de la manière dont va s'y investir son responsable. Cette entrée en matière permet au collaborateur de se positionner et au responsable de percevoir l'engagement ou la résistance du collaborateur.
5. Garder à l'esprit l'objectif et le fil conducteur de l'entretien afin de ne pas se laisser dévier. Se rappeler que l'entretien n'a pas pour objet de blâmer, de louer ou de calmer, mais d'améliorer la qualité et le rendement du travail professionnel et l'épanouissement que l'on peut y trouver.
6. Partir d'une hypothèse positive (au moins aussi juste que son contraire et certainement plus efficace): le collaborateur cherche à améliorer son travail et son efficacité.

7. Adopter une attitude d'écoute. Repérer les signes émis par le collaborateur lorsqu'il désire s'exprimer ; à ce moment, le laisser exprimer son point de vue sur la question en écoutant ses arguments.
8. Avant de terminer l'entretien, s'assurer que
   - il a compris à fond et en totalité ce que le collaborateur avait à dire
   - le collaborateur a compris ce que le responsable avait à lui dire.
9. Conclure l'entretien en récapitulant les accords conclus et en évaluant la manière dont l'entretien s'est déroulé. Les décisions d'actions sont actées.

Les questions clés à se poser pour favoriser les échanges durant l'entretien

- Pour le responsable:
  - Les orientations de l'entreprise, le projet de service ou d'établissement sont-ils clairement identifiés ?
  - Les activités du poste répondent-elles bien aux missions ? Sont-elles susceptibles d'évoluer ?
  - Quelles ont été les principales réalisations du travailleur ?
  - Les objectifs fixés ont-ils été compris, poursuivis, atteints ?
  - La contribution du travailleur au travail de l'équipe a-t-elle été satisfaisante ?
  - Les priorités du service sont-elles clairement perçues par le travailleur ?
  - Les formations suivies par le travailleur ont-elles été utilisées en situation de travail ?
  - Quelles perspectives d'évolution professionnelle sont envisageables pour les travailleurs évalués ?
- Pour le collaborateur:
  - Les activités de mon poste sont-elles claires et suffisamment décrites, ainsi que mes missions ?
  - Quels sont mes points forts et mes points faibles à améliorer ?
  - Comment ai-je contribué au travail d'équipe ?
  - Mes conditions de travail me permettent-elles de répondre aux résultats attendus ?
  - Ai-je besoin de renforcer mes compétences dans tel ou tel domaine ?
  - Quels types d'objectifs sont envisageables pour la période à venir ?
  - Ai-je une expérience suffisamment large de ce poste pour envisager une autre fonction?
  - Quels sont mes projets d'évolution professionnelle ?

La conduite de l'entretien

L'entretien de fonctionnement a une triple fonction:
  - Auto-analyse du fonctionnement du collaborateur par rapport à lui-même, à sa fonction, aux relations avec les collaborateurs et avec le supérieur
  - Aide et conseils par rapport aux problèmes soumis
  - Orientation de la carrière à court et à moyen termes
- Auto-analyse

  Le responsable représente l'entreprise pour rappeler un certain nombre de contraintes, d'impératifs, tirés de la nécessaire survie de l'entreprise, des exigences de la clientèle, du confort et des besoins des autres services et qui risquent parfois d'être oubliés.
  - Se focaliser sur les résultats sans attaquer le collaborateur.
  - Donner des exemples afin d'étudier des cas précis ; s'assurer que le collaborateur comprenne les concepts de la même façon.
  - Analyser les causes afin d'améliorer le rendement et les conditions de travail des collaborateurs en permettant au collaborateur de s'exprimer en premier sur les causes qu'il incrimine.
  - Arriver à des décisions correctives en parcourant toutes les solutions envisageables sans s'arrêter arbitrairement à la première proposition ni accepter toutes les suggestions du collaborateur.

- Etre opérationnel: rédiger un document reprenant de façon claire les objectifs, les décisions, les procédures à mettre en place, les résultats qui seront attendus.

- Aide et conseils

  Le responsable prendra en compte les problèmes évoqués, au moment où ils sont évoqués pour indiquer qu'ils sont importants en soi et qu'on va les étudier de manière approfondie.
  - L'initiative appartient au collaborateur.
  - Le collaborateur adresse une demande, encore imprécise ; il conviendra de l'aider à y voir clair pour éviter, soit de lui refuser quelque chose qu'il faudrait lui accorder, soit de lui accorder quelque chose qui, finalement, ne lui apportera pas satisfaction.
  - Le collaborateur se contente d'exposer des plaintes, des malaises, des états d'âme. L'entretien est une opportunité pour le laisser s'exprimer et préciser ses doléances et difficultés.
  - Le collaborateur est découragé et demande une solution à un problème qu'il a identifié et qui ne relève pas de la bonne marche du service ; le responsable s'attache à donner des conseils sans formuler de solution.
  - Le collaborateur expose une difficulté et attend du responsable qu'il ratifie une décision qu'il a déjà prise.

- Orientation

  L'orientation comprend deux aspects: la formation et l'entretien de carrière
  - La formation a trait aux opérations de formation, aux programmes de longue durée qui peuvent être sollicités par le collaborateur ou proposés par le responsable.
  - L'entretien de carrière débute en aidant le collaborateur à recenser objectivement ses points forts et ses points faibles. Il se poursuit en demandant au collaborateur de s'exprimer librement au sujet de son avenir ; il sera ainsi possible de percevoir ses aspirations, ses possibilités, les contraintes qui pèsent sur lui et les libertés dont il jouit. Cette étape nécessite aussi d'informer le collaborateur sur les exigences de tel ou tel poste qu'il a en vue.

  L'entretien doit s'envisager comme une action qui appelle un suivi à deux niveaux
  - Au niveau individuel, qui a pour but de donner une conclusion effective à chaque entretien
  - Au niveau collectif, qui prend la forme d'une synthèse qui fait remonter les problèmes rencontrés pour l'ensemble d'une unité et suggérant les mesures à prendre face à ces problèmes.

Références

1 Michel Fourneau et Alexis Kestermans. Les entretiens de fonctionnement (dossier du Centre pour la Formation et l'Intervention Psychosociologiques), CFIP, 1998.

FICHE 14
ENTRETIEN D'ÉVALUATION

L'entretien d'évaluation est un entretien périodique conduit par un responsable **hiérarchique** qui organise et contrôle le travail de la personne évaluée.

L'objectif

L'objectif poursuivi est de dresser le bilan d'une période écoulée (3 mois, 6 mois, un an) et de fixer des objectifs individuels dont les résultats pourront être mesurés de façon tangible, c'est-à-dire:

- de mesurer ou de contrôler les résultats des travailleurs au terme de la période écoulée en regard des connaissances, des aptitudes et attitudes définies par la description de fonction
- de relever les points forts (évolution et progrès réalisés pendant la période déterminée), les points à améliorer et les dysfonctionnements éventuels
- de faire le bilan des compétences mises en œuvre afin de déterminer si le collaborateur dispose des aptitudes minimales pour poursuivre la fonction pour laquelle il a été engagé

L'évaluation du personnel nécessite:

- une définition des postes de l'entreprise (profil de fonction ou description de poste)
- une clarification des compétences nécessaires pour occuper ce poste (savoir-faire, expérience, savoir-être)
- la conception de grilles d'évaluation adéquates
  Exemple: la politique de la société ABC consiste à harmoniser les méthodes d'analyse en comptabilité. Une assistante confirmée en comptabilité doit, dans cette entreprise, maîtriser la technique comptable. Dans la grille d'évaluation, la collaboratrice sera évaluée sur sa capacité à utiliser les documents communs de l'entreprise pour établir un bilan comptable.
- la révision des critères d'évaluation du travailleur d'une année à l'autre.
  Exemple: lorsque l'employeur de l'entreprise ABC s'est assuré que l'assistante en comptabilité sait maîtriser la technique comptable lors de l'année N, les objectifs poursuivis pour l'année N+1 auront un niveau différent, par exemple la capacité à analyser un bilan comptable ou à faire évoluer les documents de travail de l'entreprise.

Le déroulement de l'entretien d'évaluation

L'entretien d'évaluation se déroule idéalement selon la chronologie suivante

- Chaque évaluation nécessite une préparation avant l'entretien ; la grille d'évaluation doit être remise 15 jours avant la date d'évaluation au travailleur qui ainsi connaîtra les critères sur base desquels il sera évalué. Cette grille est discutée lors de l'entretien.
- À partir des objectifs définis lors de l'entretien de la période précédente, le nouvel entretien commence par un bilan de réalisation de ces objectifs, une discussion sur les écarts constatés, avant de fixer de nouveaux objectifs.
- Ensuite, le supérieur évalue les besoins en formation du travailleur pour développer telle ou telle compétence.
- Enfin, le supérieur assigne au travailleur de nouveaux objectifs qui l'impliquent véritablement.

Conditions d'un entretien d'évaluation efficace

Pour être efficace, un entretien d'évaluation doit déboucher sur des engagements mutuels:

- En termes d'objectifs à atteindre: augmentation de la production ou du rendement des travailleurs, amélioration de la collaboration entre services, acquisition de nouvelles compétences

- En termes de moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs: formation continue, coaching, embauche supplémentaire, investissements, redéploiement des tâches, etc.

Les autres formes d'entretien d'évaluation

Outre l'entretien d'évaluation classique, des variantes peuvent être utilisées en entreprise, telles que l'auto-évaluation, le 360° ou l'entretien collectif. Ces méthodes varient selon l'objectif poursuivi, leurs avantages et inconvénients respectifs et les suites données à la procédure.

L'auto-évaluation

- **Principe**
  L'auto-évaluation n'est pas systématique dans les entreprises. Elle peut accompagner l'évaluation. La méthode est d'ailleurs similaire, à travers un questionnaire ou un formulaire rempli cette fois par l'évalué. Ce document est avant tout un guide ouvert pour se poser les bonnes questions avant une rencontre avec le supérieur direct.
- **Pour qui ?**
  L'auto-évaluation peut être effectuée dans les entreprises de toutes les tailles et de tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction. L'évalué doit toutefois avoir un minimum d'historique dans l'entreprise.
- **Avantages**
  - L'auto-évaluation permet à l'évalué de se préparer à l'entretien et de réfléchir à son argumentation.
  - Menée en parallèle avec une évaluation classique, l'auto-évaluation permet de comparer la perception du manager à celle du travailleur.
  - L'auto-évaluation implique le salarié dans le processus d'évaluation.
- **Inconvénients**
  - Le document produit peut être archivé. L'évalué est donc susceptible de s'autocensurer dans ses propos. Dans ce sens, c'est un exercice de communication plus que d'expression libre.
  - Si le document ne parcourt pas au travers de ses questions les problématiques attendues par les travailleurs, l'exercice peut être perçu négativement.
- **Et après ?**
  L'auto-évaluation est généralement comparée à l'évaluation effectuée par le manager. Les décalages observés entre les deux versions sont abordés lors de l'entretien individuel.

Le 360°

- **Principe**
  En règle générale, le travailleur est évalué par lui-même, puis par ses collaborateurs et son supérieur direct. Cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire, de 40 à 120 questions, distribué au maximum à une vingtaine de personnes. Cette méthode se décline aussi en 180° (plus restreint) ou 540°, qui implique alors les clients et fournisseurs. Il s'agit donc d'une démarche engageante, tant pour l'évalué que pour l'entreprise.
- **Pour qui ?**
  Le 360° est applicable dans toutes les entreprises. Il s'adresse aux managers, cadres, responsables de projet et parfois aux agents de maîtrise. Pour être pertinent, l'évalué doit avoir 1 à 2 ans de présence dans l'entreprise.
- **Avantages**
  - L'évaluation par l'entourage est anonyme.
  - Le remplissage du questionnaire prend 30 minutes à 1 heure.
  - Le 360° est une photographie complète de la réalité perçue par l'entourage.
  - Le 360° est réalisable pour des compétences précises.
- **Inconvénients**
  - Il faut s'assurer de la disponibilité de toutes les personnes impliquées.

- Les réponses sont parfois subjectives, ne reflétant pas forcément la vérité.
- La qualité du rapport de restitution doit être fiable et exploitable pour que la démarche soit fructueuse.
- La réelle implication des évalués nécessite celle de la direction.
- Les coûts liés au matériel (questionnaire et édition du rapport) et au consultant (compter au minimum une journée).

• **Et après ?**
La restitution par un consultant, un coach ou un psychologue est faite sous forme de graphique, de débriefing et de discussions. La démarche ouvre le plus souvent sur un plan de formation ou de coaching. Un entretien avec le responsable des ressources humaines peut également avoir lieu avec l'accord de l'évalué.

L'entretien collectif

• **Principe**
L'entretien collectif est rare et toujours précédé ou suivi par un entretien individuel. Il nécessite plus de temps que l'entretien individuel et une organisation plus complexe du point de vue de la disponibilité de chacun.

• **Pour qui ?**
L'évaluation collective au travers d'un entretien collectif est envisageable dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail.

• **Avantages**
- Faire le point collectivement sur le fonctionnement et la performance d'une équipe, la gestion d'un projet.
- L'intérêt peut être de juger de la cohésion d'une équipe ou d'un groupe.

• **Inconvénients**
- L'exercice est relativement "sportif".
- Tout ne peut pas être dit à cette occasion.
- Singulariser un individu est difficile dans ce contexte

• **Et après ?**
L'entretien collectif est en général suivi d'un entretien individuel afin d'aborder des points plus précis.

Différences entre l'entretien d'évaluation et l'entretien de fonctionnement

	Entretien d'évaluation	**Entretien de fonctionnement**
Aspect temporel	L'entretien est ciblé sur les réalisations passées	L'entretien est dirigé vers l'avenir et les améliorations à envisager
Relation de pouvoir	L'entretien s'inscrit dans la relation hiérarchique claire entre un supérieur et un subordonné	L'entretien s'inscrit dans les relations de collaboration qui s'instaurent dans le travail
Responsabilité	La responsabilité de l'entretien revient au supérieur direct qui entretient une communication unilatérale du haut vers le bas	La responsabilité de l'entretien est partagée entre les deux personnes qui instaurent une communication horizontale
Attitude du travailleur	La personne évaluée peut adopter une attitude défensive	La conduite de l'entretien sans jugement permet au travailleur de se montrer pro-actif
Cible de l'entretien	L'entretien et le guide d'évaluation sont conçus pour évaluer les réalisations du travailleur et l'atteinte des objectifs fixés	L'entretien est ciblé sur le travailleur et son adaptation à l'environnement de travail
Risques	Sur la défensive, le travailleur évalué peut répondre de façon très fermée « oui, mais… » sans accepter l'évaluation ni se remettre en question	En confiance, le travailleur est enclin à proposer des solutions aux problèmes qu'il a énoncés, qui, aux yeux de son supérieur, peuvent ne pas être adéquates
Rôle	Le supérieur joue le rôle de juge qui énonce un jugement sur le travailleur	Le supérieur assure un rôle de coach qui envisage avec le travailleur les obstacles à surmonter pour obtenir un meilleur fonctionnement

FICHE 15
DISCRIMINATION AU TRAVAIL

Le texte de cette fiche provient du site du SPF emploi, Travail et Concertation sociale: www.emploi.belgique.be

1. Discrimination

- La discrimination est prohibée dans le cadre des relations de travail au sens large, tant dans le secteur public que dans le secteur privé.
- La loi s'applique à toutes les étapes d'un parcours professionnel, depuis les critères de sélection et de recrutement jusqu'aux conditions de rémunération, de promotion, de licenciement.
- Par discrimination, on entend toute différence de traitement fondée notamment sur le sexe, une prétendue race, la couleur, l'ascendance, l'origine nationale ou ethnique, l'orientation sexuelle, la conviction religieuse ou philosophique, l'état de santé, un handicap… et ce, sans qu'il y ait une justification objective et raisonnable.
- La discrimination peut être directe ou indirecte. Elle est directe, lorsqu'une différence de traitement manque de justification objective et raisonnable. Elle est indirecte lorsqu'une différence de traitement apparemment neutre produit des effets identiques à ceux de la discrimination directe.
- L'incitation à la discrimination est également considérée comme une discrimination. Dans certains cas, en matière d'emploi, l'employeur pourra justifier une différence de traitement notamment si elle constitue une exigence professionnelle essentielle et déterminante en raison de la nature de l'activité ou des conditions de son exercice.

2. Protection du travailleur

- Les victimes de discrimination ne doivent pas craindre d'exposer leur situation de peur de représailles professionnelles. En effet, les travailleurs jouissent d'une protection contre le licenciement. L'employeur ne peut pas mettre fin à leur relation de travail ou modifier de façon unilatérale les conditions de travail du travailleur qui a déposé une plainte motivée auprès de l'inspection du travail ou qui a intenté une action en justice (sauf pour des motifs étrangers à cette plainte ou action).

3. Recours possibles

- Le travailleur peut s'adresser directement au Contrôle des lois sociales. Les inspecteurs sont habilités à entamer une procédure de conciliation afin de mettre fin à la discrimination. Si l'employeur refuse d'y mettre fin, les inspecteurs peuvent, dans les cas graves et flagrants, dresser un procès-verbal. Ils sont également habilités à établir un rapport décrivant les faits. Le tribunal du travail peut réclamer ce document.
- Le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme est à la disposition des personnes victimes ou témoins d'actes de discriminations. Une équipe de spécialistes peut informer, analyser les situations, orienter vers les services existants, recueillir une plainte, proposer une médiation ou le cas échéant, envisager une action en justice.

4. Promotion de la diversité au travail

- La discrimination est néfaste au bon fonctionnement des entreprises. Elle naît souvent de préjugés et de stéréotypes. Pour lutter contre ceux-ci et ainsi prévenir les discriminations, de plus en plus d'entreprises et d'employeurs, tant publics que privés mettent en place des politiques de ressources humaines qui tendent à refléter au mieux la diversité de la société. Ces plans de diversité couvrent plusieurs aspects et prennent différentes formes: actions en matière de sélection et de recrutement, codes de bonne pratiques, chartes, guichets d'information, actions ciblées vers la clientèle.

FICHE 16

CLASSIFICATION DES MÉTHODES D'ÉVALUATION DU STRESS EN ENTREPRISE

Référence: Delaunois M., Malchaire J., Piette A, Classification des méthodes d'évaluation du stress en entreprise, Médecine du travail & ergonomie, Vol XXXIX, N° 1 - 2002

1. Introduction

En 1991, la Fondation européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail menait une première enquête sur la santé et la sécurité des lieux de travail auprès d'environ 13.000 travailleurs européens. Les principaux résultats ont été repris par Cooper et al. (1996). Selon cette enquête, 48 % des personnes interrogées estimaient que leurs activités professionnelles influencent ou sont susceptibles d'influencer leur santé. 42 % de ces personnes invoquaient en particulier le stress.

Une seconde étude fut réalisée en 1996 par la même Fondation européenne (Cox et al. 2000), sur 16.000 travailleurs de 15 pays européens. 57 % des travailleurs européens estimaient cette fois que leur santé était influencée négativement par leur travail et 28 % que leur santé et leur sécurité étaient en danger. Les maux de dos, les plaintes générales de stress et une fatigue générale étaient mentionnés comme étant liés à des conditions de travail médiocres.

L'agence européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail a mené également, en 1997, une enquête auprès des états membres. Le rapport montre que, dans l'ensemble des états membres, les aspects sociaux, et le stress au travail en particulier, sont considérés, avec les agents chimiques cancérogènes et la sécurité, comme les facteurs de risque les plus importants pour l'avenir. De même, les questions psychosociales figurent parmi les priorités en ce qui concerne les sujets de recherches futures.

L'impact du stress sur la qualité de vie au travail, sur l'état de santé des travailleurs et sur les performances de l'entreprise ont suscité un intérêt croissant. Ces études européennes en attestent de même qu'une multitude d'autres démarches, parmi lesquelles

- les projets de recherche menés par les Services fédéraux des affaires Scientifiques, Techniques et Culturelles (SSTC);
- l'ouvrage "Stress et Travail", publié par l'INRCT (Moors 1994) et rédigé à la demande de Miet Smet, Ministre de l'Emploi et du Travail de l'époque;
- le colloque européen "Stress au travail – la nécessité d'une action" à Bruxelles en novembre 1993;
- le guide "stress au travail: causes, effets et prévention, guide pour les petites et moyennes entreprises" de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Kompier et Levi 1993);
- le guide "Research on work-related stress" de cette même Fondation européenne (Cox et al 2000);
- la journée d'étude "Erreur humaine, stress, fatigue et burn-out…expressions de dysfonctionnements professionnels" organisée à Bruxelles le 21 octobre 1997 par les SSTC;
- le guide "stress …at work" publié par NIOSH (National Institute for Occupational Safety and Health 1999);
- la brochure "Stress: agir pour le bien-être au travail" de la FGTB (1999);
- "Le manuel d'orientation sur le stress lié au travail: piment de la vie…ou coup fatal ?" publié par la Commission européenne (1999);
- et, le 12 février 2001, la conférence inaugurale de la campagne 2001 de lutte contre le stress au travail de Laurette Onkelinx, Ministre Fédérale de l'Emploi et du Travail.

On constate donc une mobilisation générale autour du stress.

Depuis la parution de la loi sur le bien être et de la convention collective de travail n°72, les employeurs belges sont tenus de réagir aux problèmes de stress au sein de leur entreprise.
Comment cependant aborder ces problèmes ?

2. Diagnostic de stress ou prévention

De nombreux questionnaires orientés sur le stress existent. Les méthodes existantes (tableau 1) sont fort diversifiées, pouvant comprendre de 2 (#5 Van Houte) à 255 questions (#17 VT). Certaines sont internationalement connues (#6 JCQ de Karasek) et d'autres le sont beaucoup moins (#18 SuvaPRO).

Il est évident que toutes ces méthodes ne se valent, qu'elles n'ont pas les mêmes objectifs et qu'elles n'abordent pas les mêmes aspects.

N'étant pas et ne revendiquant pas de devenir des spécialistes des problèmes de stress, nous avons décidé de nous placer du côté utilisateurs et de faire une revue de ces méthodes.

Un premier objectif de cette revue a été de déterminer lesquelles visent principalement à constater une situation, à porter un diagnostic de stress et quelles autres éventuellement fournissent directement ou indirectement des pistes pour l'amélioration de cette situation de travail.

Le principe "un bon diagnostic est indispensable à la définition de solutions ou de remèdes" ne paraît pas a priori discutable. Par contre le principe "la quantification conduit aux solutions" peut être remis en question. Dans l'optique "prévention", toute quantification risque d'attirer l'attention sur le score et de la détourner de la réflexion sur les raisons de cet état et les moyens de l'améliorer. Une des meilleures preuves de cette déviation est la méthode du Profil de Poste de Travail, dite méthode Renault. On constate en effet que les cotes et le profil deviennent les objectifs et que les échelles proposées attirent peu l'attention chez l'utilisateur moyen sur les changements à apporter. La majorité des utilisateurs dépensent ainsi de l'énergie pour savoir où ils se situent sur l'échelle, plutôt que de consacrer cette énergie à se focaliser sur l'analyse des points à problèmes et sur les "remèdes" qui peuvent être apportés. Le "combien" remplace "le pourquoi " et la quantification se termine en constatations stériles.

De même, l'opinion "ce qui n'est pas quantitatif n'existe pas", souvent prêtée aux décideurs, doit être combattue. La quantification prend du temps et de l'argent sans apporter nécessairement de solutions. Elle peut être utile pour établir des comparaisons entre secteurs, ou des comparaisons avant/après instauration de changements. Elle peut également être utile comme expliqué ci-dessus pour convaincre les décideurs. Cependant, ces raisons sont plus souvent des excuses a posteriori que de véritables justifications des quantifications et contribuent plutôt à entretenir ces déformations professionnelles des décideurs qu'à améliorer les situations de travail.

Un second objectif a été de classer ces questionnaires et ces méthodes selon leur degré de complexité et les exigences de compétence requises pour leur utilisation optimale.

Cette classification suivra la philosophie de la stratégie SOBANE à quatre niveaux (Malchaire,1997) qui a déjà été utilisée dans les domaines des facteurs physiques d'ambiance et des TMS et devrait pouvoir tout autant répondre aux attentes des entreprises dans le domaine des contraintes psychosociales de travail.

3. Méthodologie

Recueil des méthodes

Les méthodes qui ont été passées en revue proviennent de plusieurs sources. Un premier ensemble établi par des contacts avec des psychologues du travail, est formé

de méthodes, sinon connues et utilisées, du moins citées dans les entreprises. Cet ensemble fut enrichi lors d'une revue de la littérature sur le stress. Enfin, d'autres furent répertoriées lors de recherches au sein de bibliothèques.

Seules les méthodes "générales" applicables à tous les types de travail ont été prises en considération.

Des méthodes spécialisées d'analyse du stress existent dans certains domaines, notamment celui du milieu hospitalier. Un relevé des instruments de mesure des facteurs de risque dans les hôpitaux a été réalisé en décembre 1998 sous l'égide du Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail (Moerenhout et al. 1998).

De même, certaines méthodes visent l'évaluation de la dépressivité ou l'irritabilité du répondant et s'intéressent uniquement à la présence ou l'absence de symptômes. Seules, certaines méthodes parmi les plus connues en Belgique ont été retenues.

Comme dans tout autre domaine, toute collecte de méthodes est condamnée à rester partielle et subjective tant il est impossible de répertorier toutes les méthodes développées par les unités de recherches, les services de prévention, les instituts. Nous avons dès lors tenté de reprendre les méthodes décrites dans la littérature scientifique ou les plus connues et les plus citées. Les éléments décrits ci-dessous devraient permettre de faire entrer dans cette classification toute autre méthode locale ou future.

Le tableau 1 reprend les 22 méthodes considérées.

Elaboration des fiches techniques

Pour chaque méthode, une "fiche technique" a été élaborée. Celle-ci reprend:
1. la référence complète de la méthode;
2. l'objectif poursuivi par les auteurs;
3. l'orientation vers la mesure des causes et/ou des effets du stress;
4. la théorie sous-jacente;
5. la définition du stress utilisée;
6. une description la plus claire et précise possible de l'outil;
7. la procédure d'analyse des résultats;
8. les modalités pratiques telles que la langue ou des conditions d'utilisation;
9. une évaluation du temps nécessaire pour son utilisation: le temps nécessaire selon les auteurs ou, à défaut, une évaluation par nous par auto-remplissage du questionnaire;
10. l'existence ou non d'aides aux utilisateurs, telles que formation requise, aide à l'utilisation et section d'aide avec recommandations;
11. la validation de la méthode telle que strictement décrite par les auteurs;
12. une caractérisation de la méthode selon son orientation principale quantitative ou préventive;
13. enfin, le niveau de la stratégie SOBANE auquel la méthode peut être classée.

Les fiches techniques contiennent donc 13 points. Les 11 premiers points donnent les informations à la base de la classification finale selon les deux critères (items 12 et 13).

Il n'était pas possible de se prononcer ici sur la validité de ces méthodes. Une comparaison de ces validités sur le terrain serait une autre étude, d'ailleurs gigantesque et infaisable.

C'est pourquoi, sous la rubrique "validation", n'ont été reprises que les prétentions des auteurs à ce sujet, sans émettre d'avis.

Tableau 1 - Liste des méthodes d'investigation du stress comparées par l'étude

N°	Intitulé	sigle
#1	Vragenlijst Onderzoek Ervaren Gezondheid (Dirken 1969 in Kompier et Marcelissen 1991)	VOEG
#2	Test de Santé Totale (Amiel 1986, Amiel et Lebigre 1971)	TST
#3	Questionnaire de l'Institut National de Recherches et de Sécurité (Pichené 1995)	INRS
#4	General Health Questionnaire (Goldberg 1972)	GHQ
#5	Stress relatif professionnel (Dayre 1999)	VH
#6	Job Content Questionnaire de Karasek (Karasek 1979, Karasek 1985, Karasek et Theorell 1990, Karasek et al. 1998)	JCQ
#7	Auto-questionnaire du club européen de la santé (Boitel et al. 1990)	Club
#8	Occupational Stress Questionnaire (Elo et al. 1992)	OSQ
#9	Model of Effort-Reward Imbalance (Siegrist 2001)	ERI
#10	Occupational Stress Index (Belkic 2000)	OS Index
#11	Vragenlijst OrganisatieStress-D (Bergers et al. 1986)	VOS
#12	WOrking Conditions and Control Questionnaire (De Keyser et Hansez 2000)	WOCCQ
#13	BASis vragenlijst Amsterdam (Biessen et de Gilder 1993)	Basam
#14	Occupational Stress Indicator (Osipow et Spokane 1987a, b)	OSI
#15	Organisational Assessment Survey (Braskamp et Maehr 1985)	OAS
#16	Vragenlijst Arbeid en Gezondheid (Gründemann et al. 1993)	VAG
#17	Questionnaire sur le Vécu du Travail (van Veldhoven 1999)	VT
#18	Liste de contrôle stress SuvaPRO (Rüegsegger 1999a, b, c)	SuvaPRO
#19	WElzijn Bij de Arbeid (Vaas et al. 1995)	WEBA
#20	Questionnaire travailleur et organisation (Van Orden et al. 1997, Van Orden et Gaillard 1994))	TOMO
#21	Listes de contrôle (Kompier et Marcelissen 1991)	Kompier
#22	Canevas de prédiagnostic du stress en entreprise (Gaussin et al. 1995a, b)	Canevas

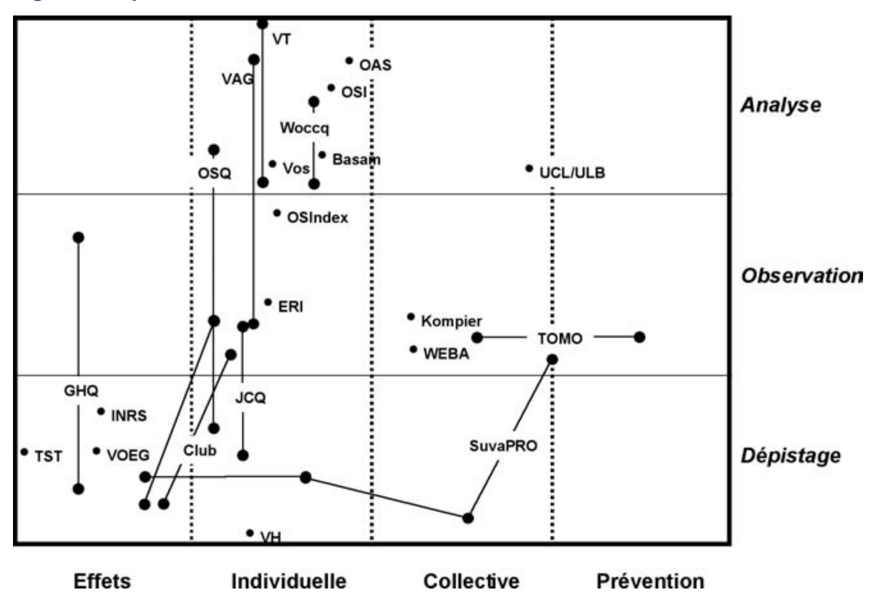
4. Classification

La figure 2 illustre la synthèse de la classification des 22 méthodes prises en considération. Ces méthodes ont été réparties suivant deux axes avec, en abscisse, le type de méthode (constat/prévention) et, en ordonnée, la complexité de la méthode.

Lorsque 2 ou 3 versions d'une même méthode existent, chaque version a été évaluée et les résultats sont présentés reliés par une ligne verticale.

Lorsque, ainsi que SuvaPRO (#18), la méthode répond par différentes composantes à plusieurs critères de classement, chaque composante a été évaluée et les résultats sont présentés reliés par des segments de lignes horizontales.

Figure 2 – Synthèse de la classification des 22 méthodes



Le type de méthodes

Quatre classes différentes ont été définies en abscisse:

La répartition horizontale des différentes méthodes au sein d'une même classe ne possède pas de signification particulière, mais a été réalisée de façon à clarifier la présentation.

1. Questionnaire individuel sur les effets:

Cette classe regroupe les méthodes qui s'intéressent uniquement aux effets, aux symptômes psychosomatiques, à la recherche de "signes" de stress au niveau physique ou psychique.
Deux méthodes réparties dans la classe suivante (questionnaires individuels) possèdent une section appartenant à cette classe "effets". Il s'agit du questionnaire du Club européen de la Santé (#7 Club) et de l'Occupational Stress Questionnaire de l'Institut finlandais de Santé professionnelle (#8 OSQ).
D'autres méthodes (#11 Vos-D, #16 VAG et #17 VT) possèdent également des questions relatives à la santé physique et psychique, mais elles ne semblent pas pouvoir être utilisées de manière séparée.
Les méthodes de cette classe permettent donc uniquement un constat sans rechercher les causes de l'état de stress ni proposer de solutions.

2. Questionnaire individuel sur les conditions de travail:

Les méthodes classées sous cette rubrique sont des questionnaires qui se penchent sur le jugement personnel des individus concernant leurs conditions de travail.
Il s'agit soit d'auto questionnaires qui, pour certains, sont très longs, soit de questionnaires plus courts susceptibles d'être utilisés lors d'entretiens singuliers.
Cette classe comprend 13 méthodes allant du test de stress relatif (#5 VAN HOUTE) de 2 questions au questionnaire sur le vécu du travail (#17 VT) de 255 questions.
Ces questionnaires analysent au niveau individuel les conditions de travail, l'organisation et / ou les relations dans le travail. Ils s'orientent donc vers la recherche de facteurs susceptibles de générer du stress. Cependant, ils ne fournissent pas directement d'éléments permettant d'orienter l'utilisateur vers des actions de prévention.

3. Check-lists collectives:

Cette troisième classe regroupe des méthodes permettant de faire une analyse des conditions de travail de façon collective plutôt que de façon individuelle. On y retrouve 5 méthodes seulement.

4. Check-list s'accompagnant de recommandations de prévention:

Les méthodes présentent ici des propositions d'amélioration et organisent de façon concrète, à l'aide d'un tableau par exemple, qui fait quoi et quand en matière de prévention.
Deux méthodes classées dans la catégorie précédente répondent à ces critères.
La première est la liste de contrôle SuvaPRO (#18) qui propose à l'utilisateur d'établir un plan concret d'action avec définition des solutions à adopter et suivi.
La seconde est la "Toetsingslijst Mens en Organisatie" (#20 TOMO) qui, en plus, fournit une liste de propositions de changements correspondant à chaque type de problèmes décelés à l'aide de la check-list.
Il n'y a donc que deux méthodes, parmi les 22 étudiées, qui font des propositions concrètes de prévention.
La simple observation de la figure 2 montre que la majorité des méthodes étudiées concernent la perception détaillée des conditions de travail par les travailleurs. La plupart de ces méthodes ont en fait été développées par des chercheurs dans le cadre d'études épidémiologiques.
Seules 5 méthodes semblent avoir été élaborées dans une perspective de prévention. Il s'agit des méthodes situées dans les colonnes "collectif" et "prévention".
Les seules méthodes simples qui sont disponibles – mis à part le test du stress relatif et la méthode SuvaPRO – concernent les effets psychosomatiques. Les méthodes

TST, GHQ et VOEG sont très connues et très utilisées, principalement en milieu clinique comme le montre la littérature scientifique.
On peut se demander l'intérêt de questionnaires de ce type au sein d'une entreprise donnée présentant un problème donné.
Il faut reconnaître que souvent, cela touchera plus à la curiosité et au simple recueil de données que cela ne répondra à une nécessité. Ce recueil de données permet de justifier le fait que l'on tente de faire quelque chose et que l'on s'intéresse au problème, mais ne constitue pas une véritable recherche de solutions. De plus, il faut garder à l'esprit le fait que les symptômes de stress peuvent être assez graves et que les personnes qui réellement auraient développé ces symptômes sont probablement en congé de maladie (healthy worker effect). Les données récoltées ne sont alors pas représentatives.
Ce dernier argument remet encore plus en question l'utilité de ce type d'enquête. C'est pourquoi n'ont été gardées dans cette catégorie que les méthodes les plus citées et les plus utilisées par les médecins du travail et pourquoi les méthodes spécialisées de mesurage de la dépressivité ont été écartées a priori.

La complexité

Les méthodes sont également classées en ordonnée selon leur complexité.

La complexité est déterminée en fonction du nombre de questions ou d'items, mais également en fonction de la complexité des réponses, de la difficulté de détermination du score et de la difficulté d'interprétation des résultats.

Enfin, la nécessité de recours à un spécialiste intervient dans l'évaluation de cette complexité.

Comme on le verra, les méthodes les plus lourdes le sont plus par le volume des questions que par la complexité au niveau de chaque question.

Les 4 niveaux de complexité croissante définis suivant la stratégie SOBANE sont le **Dépistage, l'Observation, l'Analyse et l'Expertise.**

On peut voir aisément à la figure 2 qu'aucune méthode n'a été classée au niveau 4, Expertise.

Selon la philosophie générale de la méthode SOBANE, l'expertise s'impose dans des cas très complexes nécessitant des mesurages spécialisés par des experts.

Certaines études ont utilisé des dosages de catécholamines ou de cortisol salivaire. A notre connaissance, il s'agit principalement d'études épidémiologiques et d'études en laboratoires. En milieu réel, il n'a jamais été démontré (Fischer et al 2000, Obminski et al 1997, Burton et al 1996, Stahl et Dorner 1982) que de tels dosages étaient utiles dans un contexte de diagnostic ou de prévention. Les seuls résultats probants semblent avoir été observés dans des situations plutôt sévères (arbitrage football, cancer, …casino,…examens) ou un diagnostic semble peu nécessaire.

Quoi qu'il en soit, il n'apparaît pas que le dosage du cortisol salivaire puisse jouer un rôle semblable, mutatis mutandis, à celui du temps de réverbération en acoustique. Il représente, au mieux, un mesurage de l'effet (astreinte) et non des causes (contraintes) et ne permet pas de mieux connaître ce sur quoi il convient d'agir.

Aucun mesurage spécialisé ne semble donc répondre à ce que requiert le niveau 4 d'Expertise et aucune méthode n'est classée à ce niveau.

Une expertise sera plutôt nécessaire lors d'une intervention en cas de blocage sur un problème d'organisation du travail ou d'organisation des équipes. Mais dans ce cas, il ne s'agirait pas d'une expertise dans le domaine du stress, mais d'une expertise en organisation du travail.

Un parallélisme peut être établi avec un expert en acoustique qui est susceptible de résoudre des problèmes complexes de bruit sans connaître la physiopathologie de la surdité professionnelle. De même, le spécialiste en organisation du travail ignore peut-être la complexité du problème de stress.

Evaluation quantitative

Comme dit précédemment, ces méthodes s'échelonnent du test de stress relatif professionnel (#5 Van Houte) de 2 questions au questionnaire sur le vécu du travail (#17 VT) de 255 questions.

Toutes ces méthodes ne possèdent pas la même force, le même impact ni le même intérêt.

Elles ont été hiérarchisées en cohérence avec l'approche échelonnée à la SOBANE, bien que les 4 niveaux de cette stratégie n'aient réellement un sens que dans le contexte de prévention. Les 4 niveaux sont réutilisés ici pour la classification de la complexité plutôt que comme stratégie avec des intervenants successifs.

Le test de stress relatif (#5 Van Houte) est la première méthode sur cette échelle croissante de complexité. Il s'agit d'une méthode de Dépistage simple, rapide, peu coûteuse, qui est susceptible d'être utilisée de façon systématique par le médecin du travail lors de la visite périodique.

Peut-être cette méthode s'est-elle mal présentée, tant il est vrai que la puissance de diagnostic de 2 questions ne peut être que réduite. Plutôt que d'un questionnaire, nous pensons qu'il s'agit de 2 items à aborder par le médecin du travail lors de l'examen périodique et qui, "appliqué dès le début de la vie professionnelle,…,devrait permettre de réagir précocement" (Van Houte, 2000) individuellement et collectivement. Le score a dès lors moins d'importance que les informations recueillies de manière ouverte lors du dialogue avec le travailleur. Il s'agirait ainsi d'une méthode structurant le dialogue, plutôt que d'une méthode d'évaluation du niveau de stress.

Vient ensuite le questionnaire de Karasek (#6 JCQ), validé, très connu et reconnu, qui peut être placé au niveau Dépistage pour sa version courte (Job Strain Measure) de 14 questions et au niveau Observation pour la version de 42 questions (Job Content Questionnaire). Il peut être utilisé de façon locale par le médecin du travail pour évaluer l'état de stress de petits groupes de travailleurs, de nouveau plus pour structurer l'entretien que pour en dériver un score. Il peut être également utilisé de façon plus générale, dans la version longue de préférence, au niveau de l'entreprise.

L'effort-reward-imbalance (#9 ERI) est fort comparable au questionnaire version longue de Karasek en ce qui concerne le nombre de questions et la lourdeur. Il est basé sur un autre modèle que celui de Karasek. Ceci peut s'avérer intéressant d'un point de vue recherche à caractère plus fondamental pour mieux comprendre le phénomène de stress et ses composantes et déterminants. Par contre, ce l'est certainement moins pour une entreprise donnée intéressée par l'amélioration du travail dans un secteur.

D'autre part, le fait de s'intéresser à la personnalité, présenté comme un avantage du questionnaire ERI, représente peut-être plutôt un désavantage lorsqu'il s'agit d'une utilisation en entreprise, tant il est difficile de faire admettre des questions aussi personnelles aux travailleurs.

Le questionnaire du Club européen de la Santé (#7 Club) offre l'avantage de la dualité perception/appréciation (28 questions dédoublées) complétée par les 20 questions sur les manifestations psychosomatiques du stress. Cependant, les 28 questions de perception sont assez comparables à celles de Karasek et n'offrent rien de plus.

Nous pensons donc que la préférence doit être donnée au questionnaire de Karasek.

La méthode WOCCQ de diagnostic des risques psychosociaux (#12) est intéressante, complète et assez facile à utiliser. Elle se situe au niveau 3, Analyse, du fait de sa longueur et de la compétence nécessaire pour l'interprétation correcte des données.

Le questionnaire sur le vécu du travail (#17 VT) se rapproche fort du précédent et présente les mêmes avantages. La version abrégée lui est strictement comparable, quand la version longue permet d'approfondir encore le diagnostic.

Un autre outil intéressant est la "Vragenlijst Arbeid en Gezondheid" (#16 VAG) susceptible d'être utilisée au niveau 2, Observation, avec la version courte de 41 questions ou au niveau 3, Analyse, avec la version longue de 200 questions.

Ces trois méthodes (VAG, VT et WOCCQ) sont assez semblables du point de vue des items considérés. Elles envisagent toutes les trois les caractéristiques du travail (diversité, possibilité d'apprentissage, difficulté adaptée aux compétences …), la clarté des consignes et la définition du rôle. Le contrôle de l'avenir, les contraintes temporelles et la santé psychique sont également exploités dans les trois questionnaires.

La planification et l'organisation du travail (heures supplémentaires, possibilités d'autonomie…) sont bien étudiées dans le VT et le WOCCQ, mais semblent moins présentes dans le VAG. Par contre, le VAG est le seul à interroger sur la charge physique de travail, sur l'absentéisme et sur les consultations médicales. Le WOCCQ et le VAG envisagent tous deux des questions concernant les risques pour autrui, les facteurs d'ambiances et la relation vie professionnelle-vie privée. Ces questionnaires ont ainsi des avantages différents, mais globalement se valent, si nous laissons aux spécialistes le soin de débattre de leurs mérites réciproques en ce qui concerne les « cohérences internes », « validités factorielles » et « validités discriminantes ».

Au terme de ce classement des questionnaires de vécu, deux problèmes doivent être soulevés: celui de la confidentialité et le risque d'une utilisation abusive. Ces méthodes abordent en effet des domaines assez personnels tels que les relations vie privée/vie professionnelle, les consultations médicales, les relations interpersonnelles … Les résultats permettent de définir le profil de personnalité et les capacités de coping de la personne. Le risque d'une déviation du but premier et d'un usage pour une sélection est bien réel, notamment lors de restructuration. Les auteurs de l'OSI (#14) mettaient en garde contre cet écueil.

Cette crainte peut être ressentie par les travailleurs et peut être responsable d'une diminution du taux de réponse et de la qualité des réponses. D'où l'intérêt de recourir à une personne neutre et extérieure pour mener à bien ces enquêtes et l'intérêt des grands questionnaires interprétés en dehors de l'entreprise. Cependant, ceci emmène inéluctablement à des questionnaires très sophistiqués, très longs et avec un rapport coût/bénéfice pour la prévention plutôt défavorable.

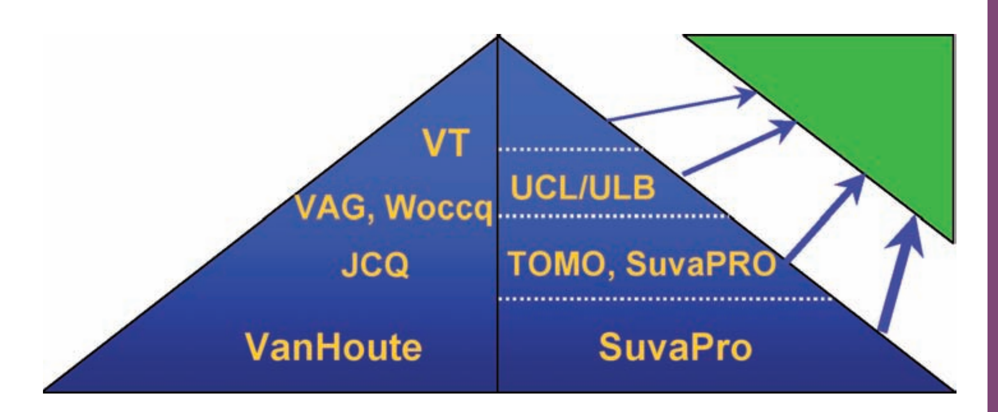
5. Stratégie de prévention

L'ensemble des méthodes recommandées pour la prévention du stress est le suivant:

- Dépistage: SuvaPRO, brochure destinée aux cadres
- Observation: TOMO – SuvaPRO
- Analyse: Canevas
- Expertise: /

La figure 3 reprend cette classification des méthodes pour la prévention, ainsi que celle des méthodes de quantification.

Figure 3 - Classification des méthodes d'évaluation du stress selon la stratégie SOBANE.



L'approche préconisée couvre l'ensemble de la problématique de stress, à savoir:

1. Un **Dépistage** par la direction: le document SuvaPRO (#18), s'adressant aux cadres, est très intéressant: il leur propose une réflexion en 10 points. Cette démarche est facile, ne demande pas beaucoup de temps et les amène ainsi que la direction à prendre conscience des problèmes. Elle suggère également le passage à une autre étape si cela s'avère nécessaire.
2. L'outil **d'Observation** est un outil de discussion en groupe: la méthode TOMO (#20) paraît devoir ici s'imposer plus que la SuvaPRO (#18), car elle est plus complète et propose des actions concrètes de prévention pour chaque point négatif décelé.
3. En parallèle, un outil individuel: le document "Stressé? Voilà qui pourra vous aider!" de SuvaPRO (#18) permet à chaque personne de faire le point sur sa propre situation, en considérant ses conditions de travail, mais sans négliger la contribution possible de facteurs privés. Ce document attire l'attention sur les symptômes et les ressources.

   Cet outil paraît particulièrement remarquable car très original, attrayant et interpellant. Par des exemples concrets, il attire l'attention sur des attitudes personnelles de vie telles que savoir dire non, ou se croire indispensable à la vie de l'entreprise. Ainsi, il propose à l'utilisateur de faire en quelque sorte un bilan personnel et d'établir son propre programme de lutte contre le stress. Ceci est unique.
4. Au delà, si nécessaire, un outil de discussion en groupe beaucoup plus détaillé sera nécessaire.
   Le Canevas de pré-diagnostic du stress en entreprise (#22 Canevas) paraît répondre à ce besoin. Il couvre tous les aspects susceptibles de nécessiter cet approfondissement; il explique clairement ces aspects et conduit à réfléchir. Cependant, dans l'esprit de la stratégie SOBANE, au stade **d'Analyse**, seuls les aspects posant encore problème après les discussions de l'Observation, sont approfondis. Le document du Canevas, comme tel, est alors trop lourd.
   Idéalement, un coordinateur, probablement un spécialiste, devrait pouvoir en extraire la section reconnue à problème à l'étape **d'Observation** TOMO. Ceci n'est pas prévu par la méthode mais pourrait être relativement facilement prévu dans l'avenir.

   D'autre part, une bonne quantification requiert une compréhension intime de l'item et nécessite une compétence en analyse des risques que ne possèdent pas les gens de terrain. Le travailleur est ainsi exclu de la démarche. Elle ne peut alors aboutir qu'à un constat, étant donné que le spécialiste a rarement une formation technique et ne peut que constater et juger ce qu'il voit, sans pouvoir dire pourquoi les choses en sont là et ce qui pourrait améliorer cet état.

   Ainsi, nous pensons que les modalités de réponses du Canevas de pré diagnostic du stress en entreprise (#22 Canevas) – très satisfaisant, satisfaisant, peu satisfaisant, pas satisfaisant – risquent de détourner plus l'attention que celles prévues par la méthode SuvaPRO (#18) (oui, en partie, non) et a fortiori celles de la "Toetsingslijst Mens en Organisatie" (#20 TOMO) qui propose "oui, non, et maintenant que vais-je faire?".

6. Conclusions

Depuis quelques années, mais surtout depuis la parution de la loi sur le bien être, les employeurs sont tenus de réagir aux problèmes de stress au sein de leur entreprise.
Ils restent cependant quelque peu dépourvus de moyens et ne savent trop comment aborder les problèmes.
Doivent-ils s'intéresser aux effets du stress ou aux causes ?
Doivent-ils d'emblée intervenir massivement au niveau de toute l'entreprise en faisant passer un questionnaire complet dans tous les secteurs ?

Ou peuvent-ils se baser sur une check-list pour organiser une discussion entre personnes concernées et rechercher des améliorations ?

Ces deux approches représentent-elles le même investissement en temps, en effort, en argent et aboutissent-elles aux mêmes résultats?

Le but de cette revue était de se placer du côté de l'utilisateur, non spécialisé sur les problèmes de stress, de répertorier les principales méthodes rencontrées en Belgique et de les classifier suivant la philosophie de la stratégie SOBANE (Malchaire 1997), à 4 niveaux:

- **Dépistage**, réalisé par les gens du terrain connaissant très bien la situation de travail.
- **Observation**, avec étude plus précise des aspects à problèmes.
- **Analyse**, menée avec l'assistance d'un conseiller en prévention externe plus spécialisé.
- **Expertise**, avec mesurages spécifiques et plus coûteux, réalisés par des experts externes.

La classification a donc reposé sur deux critères, la quantification versus la prévention et la complexité ou lourdeur de la méthode.

Les méthodes de quantification ont été classifiées suivant ces niveaux pour une question de clarification, mais il faut garder à l'esprit qu'elles n'obéissent pas à la philosophie de la stratégie de SOBANE.

Nous prônons les méthodes les plus orientées vers la prévention, tout en sachant que la quantification peut être utile à certaines fins, telles que la comparaison entre secteurs, la comparaison avant/après intervention et l'argumentation pour convaincre les dirigeants.

Dans l'état actuel, les méthodes proposées consistent en:

1. Un Dépistage rapide par 10 questions permettant aux membres de la ligne hiérarchique de se rendre compte de la situation (#18 SuvaPRO).
2. Une démarche d'Observation à partir d'une discussion de groupe (#20 TOMO) doublée d'une réflexion personnelle (#18 SuvaPRO).
3. Pour les aspects plus difficiles à maîtriser, un approfondissement à partir des sections pertinentes du Canevas.

Aucune méthode n'a été classée en expertise étant donné qu'il n'existe pas de mesurage spécifique pour le stress.
Au terme de ce travail, Il n'est pas superflu d'insister sur l'importance fondamentale de l'engagement de la direction et des travailleurs avant d'entamer toute démarche par enquête. Cette démarche doit nécessairement débuter par une définition claire et précise des objectifs et des retombées possibles. Elle ne peut se poursuivre que si les partenaires sociaux adhèrent au projet, travaillent en confiance et sont disposés à accepter les résultats, même si ceux-ci ne correspondent pas à ceux qu'ils attendent.
Il est également extrêmement important de rappeler aux employeurs qu'une démarche de ce type entraîne toujours des attentes de la part des travailleurs qui se sont exprimés et impliqués. Ne pas y répondre, c'est non seulement ne pas avancer, mais c'est probablement reculer.

Enfin, une stricte confidentialité et une utilisation éthique de ces méthodes doit être garantie. Il s'agit là d'un rôle important que doivent jouer les conseillers en prévention.
Le médecin du travail est souvent, surtout dans les PME, le seul conseiller en prévention et en tout cas le premier à être en contact avec chaque travailleur. Au cours des examens périodiques, il peut détecter les problèmes, déterminer ce qui est individuel et ce qui est collectif. Il devrait disposer d'un capital de confiance de la part des partenaires sociaux et devrait pouvoir être le garant de cette éthique, tout en laissant peut-être à d'autres, de formation plus ciblée, la technicité des questionnaires et réunions.

7. Références

- ----- (1999) Priorités et stratégies des politiques de sécurité et de santé au travail dans les Etats-membres de l'Union Européenne., Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail.
- ----- (1999) Stress at work., NIOSH., publication n° 99-101, pp. 26.
- ----- (1993) Colloque européen "Le stress au travail: La nécessité d'une action"., Bruxelles, 9-10 novembre 1993, Office des publications officielles des communautés européennes, Luxembourg, pp. 78.
- ----- (1999) Convention Collective de travail n° 72 concernant la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail., Moniteur Belge, 26370, 09.07.1999.
- Amiel R. (1986) La notion de santé mentale et son évaluation dans les études épidémiologiques à visées préventives en médecine du travail et en santé communautaire. Archives des Maladies Professionnelles, de Médecine du Travail et Sécurité Sociale. 47, 1, 1-14.
- Amiel R., Lebigre F. (1971) Un nouveau test rapide pour l'appréciation de la santé mentale., Annales médico-psychologiques, Paris. tome 1, 4, 1455-1462.
- Belkic K. (2000) The Occupational Stress Index, Center for social Epidemiology, Santa Monica, California. Document provenant du site Internet Job Stress Network, www.workhealth.org/OSI%20Index/OSI%Introduction.html.
- Bergers G.P.A., Marcelissen F.H.G., de Wolff Ch. J. (1986) Vragenlijst OrganisatieStress-D (Vos-D): handleiding (en néerlandais)., Stressgroep plubikatie n° 36, Psychologisch laboratorium, Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Biessen P.G.A., de Gilder D. (1993) Basis Vragenlijst Amsterdam (Basam)., Swets Test Services, Lisse, Nederland, pp. 40.
- Boitel L. , Demogeot F., Rebstock E. (1990) Auto-questionnaire du club européen de la santé. Stress en milieu de travail, approche épidémiologique, Première Enquête Nationale Multicentrique., Club Européen de la santé, Paris, pp. 70.
- Braskamp A., Maehr M. (1985) Organizational Assessment Survey (OAS)., MetriTech.
- Burton R.F., Hinton J.W., Neilson E., Beastall G. (1996) Concentrations of sodium, potassium and cortisol in saliva, and self reported chronic work stress factors. Biological psychology. Feb 5; 42(3): 425-438.
- Commission européenne (1999) Manuel d'orientation sur le stress lié au travail. "Piment de la vie... ou coup fatal?"., Office des publications officielles des communautés européennes, Luxembourg, pp.12.
- Cooper C.L., Liukkonen P., Cartwright S. (1996) Stress Prevention in the Workplace: Assessing the costs and benefits to organisations., Office for official publications of the european communities, Luxembourg, pp. 110.
- Cox T., Griffiths A., Rial-González E. (2000) Research on Work-related Stress., European Agency for Safety and Health at Work. pp. 167.
- Dayre M. (1999) Test de stress relatif professionnel Van Houte, pour un dépistage rapide dans la pratique quotidienne de médecine du travail, première validation., Mémoire présenté en vue de l'obtention du Diplôme d'Etudes Spécialisées en Médecine du Travail. UCL. Faculté de Médecine, Ecole de Santé Publique, centre de Médecine et Hygiène du Travail, pp 136.
- De Keyser V., Hansez I. (2000) Woccq: Working conditions and control Questionnaire., Université de Liège, Faculté de psychologie et des Sciences de l'Education, Psychologie du travail et des entreprises.
- Dirken J.M. (1990) Vragenlijst Onderzoek Ervaren Gezondheid. In: Kompier M.A.J.,Marcelissen F.H.G., Handboek Werkstress., Amsterdam, NIA.
- Elo A.L., Leppänen A., Lindström K. (1992) Occupational stress questionnaire: user's instructions., Institute of occupational health (ISBN). pp. 43.
- FGTB (Service Entreprises) (1999) Stress: agir pour le bien-être au travail., FGTB, Bruxelles, pp. 80.
- Fischer J.E., Calame A., Dettling A.C., Zeier H., Fanconi S. (2000) Objectifying psychomental stress in the workplace--an example. International archives of occupational and environmental health. Jun; 73 SupplS46-52.
- Fondation européenne (1997) Stress lié au travail., Euro Revue.

- Gaussin J., Karnas G. (1995a) Canevas de prédiagnostic du stress en entreprise Etude commanditée par le Ministère de l'Emploi et du Travail et de la Politique de l'Egalité des Chances, U.C.L. - U.L.B.
- Gaussin J., Karnas G. (1995b) Mise au point d'un canevas de prédiagnostic du stress en entreprise. Etude commanditée par le Ministère de l'Emploi et du Travail et de la Politique de l'Egalité des Chances, UCL - ULB. pp. 34.
- Goldberg D.P. (1972) The detection of psychiatric illness by questionnaire A technique for the identification and assesment of non-psychotic psychiatric illness, Maudsley monographs number twenty-one.
- Gründemann R.W.M., Smulders P.G.W., de Winter C.R. (1993) Vragenlijst arbeid en gezondheid (VAG): handleiding., Swets Test Services, Lisse, Nederland, pp. 32.
- Karasek R. (1979) Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign, Administrative Science Quarterly, pp 285-308.
- Karasek R. (1985) Job Content Questionnaire and user's guide., Colombia University, pp. 36.
- Karasek R.A., Theorell T. (1990) Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life, New York.
- Karasek R., Brisson C., Kawakami N., Houtman I., Bongers P., Amick B. (1998) The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Characteristics. Journal of Occupational Health Psychology. 3, 4, 322-355.
- Kompier M., Levi L. (1993) Le stress au travail: causes, effets et prévention . Guide à l'attention des petites et moyennes entreprises., Office des publications officielles des communautés européennes, Luxembourg, pp. 40.
- Kompier M.A.J., Marcelissen F.H.G. (1991) Handboek Werkstress. Listes de contrôle., NIA, Amsterdam, Nederland.
- Malchaire J. (1997) Stratégie générale de prévention des risques professionnels. Cahiers de Médecine du travail. XXXIV, 3-4, 159-166.
- Moerenhout M., Clavie M., De Houcke J. et al. (1998) Stress et burn out., Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail. pp. 40.
- Moors S., (Ed) (1994) Stress & Travail. Origines, approches., Bruxelles, I.N.R.C.T., pp. 270
- Obminski Z., Golec L., Stupnicki R., Hackney A.C. (1997) Effects of hypobaric hypoxia on the salivary cortisol levels of aircraft pilots. Aviation, space, and environmental medicine. Mar; 68(3): 183-186.
- Onkelinx L. (2001) Conférence inaugurale de la campagne 2001 de lutte contre le stress au travail., Colloque: "La lutte contre le stress: du diagnostic à l'intervention collective", Bruxelles, Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail avec le soutien du Fonds Social Européen, 12 février 2001.
- Osipow S.H., Spokane A.R. (1987a) Occupational Stress Inventory. Manual Research Version., Psychological Assessment Resources, Inc. Florida, pp. 25
- Osipow S.H., Spokane A.R. (1987b) Occupational Stress Inventory. Questionaire et instructions (en français)., Psychological Assessment Resources, Inc. Florida
- Pichené A. (1995) Depistage du stress psychique chronique au moyen d'un questionnaire., INRS. pp. 64.
- Rüegsegger R. (1999a) Liste de contrôle Stress., Suva, Suisse, pp. 4, référence: 67010.f, Internet: www.suva.ch.
- Rüegsegger R. (1999b) Lutte contre le stress en tant que cause d'accident. Informations pour cadres., Suva, Suisse, pp. 4, référence: 88145.f, Internet: www.suva.ch.
- Rüegsegger R. (1999c) Stressé ? Voilà qui pourra vous aider !, Suva, Suisse, pp. 15, référence: 44065.f, Internet: www.suva.ch.
- Siegrist J. (2001) Model of Effort-Reward Imbalance.
- Internet: www.workhealth.org/strain/jsaltsgq.htm.
- SSTC. (1997) Erreur humaine, stress, fatigue et burn-out... Expressions de dysfonctionnements professionnels., S.S.T.C., Bruxelles. pp. 129.
- Stahl F., Dorner G. (1982) Responses of salivary cortisol levels to stress-situations. Endokrinologie. Oct; 80(2): 158-162.

- Vaas S., Dhondt S., Peeters M.H.H., Middendorp J. (1995) De WEBA-Methode. WEBA-Analyse Handleiding., TNO, NIA, Samsom, Nederland, pp 76.
- Van Houte G. (2000) Nouvelle méthode d'évaluation du niveau de stress professionnel. Cahiers de Médecine du travail et Ergonomie. XXXVII, 2, 105-107.
- Van Orden C.Y.D., Brouwer K.M., Gaillard A.W.K. (1997) Evaluatie TOMO vragenlijst in de KL., Rapport TNO TM-97-AO37
- Van Orden C.Y.D., Gaillard A.W.K. (1994) TOMO: Toetsingslijst Mens en Organiatie. Een instrument voor het inventariseren van psychosociale aspecten in de werkomgeving., Kerckebosch, Zeist, Nederland, pp 58
- Van Veldhoven M. (1999) Questionnaire sur le vécu du travail. Mesurer le stress et la charge de travail psychosociale à l'aide d'un questionnaire. In: Inventaire et optimalisation du capital humain. Journée d'étude Stress au travail, 13 décembre 1999 INRCT - CEE – QUEST.

FICHE 17
VIOLENCES ET HARCÈLEMENT AU TRAVAIL

Cette fiche a pour but de présenter les différentes publications éditées par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale pour la prévention des violences et du harcèlement au travail. Ces publications sont directement disponibles sur le site du SPF www.emploi.belgique.be

Plus d'informations sont également disponibles sur le site www.repectautravail.be
- Ce site est un Réseau d'Echange Socio-Psychologique pour l'Evolution des Conditions de Travail (RESPECT) et l'amélioration du Bien-être professionnel
- Il a pour objectif d'informer tous les professionnels (gestionnaires des ressources humaines, responsables d'équipes, managers, syndicats, avocats, …) qui souhaitent en savoir plus sur le domaine du bien-être psychosocial au travail.

1. Violence au travail et harcèlement moral et sexuel (avril 2003), synthèse de la recherche sur les caractéristiques et les conséquences pour les travailleurs féminins et masculins

Cette brochure présente les résultats de la recherche réalisée par le Département des sciences politiques et sociales de l'Université catholique de Louvain avec la collaboration du Centrum LUCAS de la Katholieke Universiteit Leuven à la demande de la Direction générale Humanisation du travail du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. Cette recherche a été réalisée avec le soutien de l'Union européenne - Fonds Social Européen.

- Chapitre 1: Violence au travail et harcèlement moral et sexuel
  - Définitions, identification (descriptions des comportements) et évolution (évènements déclencheurs) du phénomène, caractéristiques des auteurs de harcèlement, caractéristiques des victimes…
- Chapitre 2: Etendue et facteurs de risque socioprofessionnels de la violence au travail
  - Principaux résultats de l'enquête
    - . 11,5 % victimes d'au moins un comportement de harcèlement moral
    - . 8 % victimes de harcèlement sexuel
    - . 3,5 % victimes de violence au travail
  - 5 facteurs de risques socioprofessionnels identifiés pour le harcèlement moral
    - . la région du lieu de travail: région flamande en dessous des deux autres régions
    - . le secteur d'activité: secteur public supérieur (le double) au secteur privé
    - . la branche d'activité: administration publique puis enseignement, banques et assurances…
    - . la taille de l'entreprise: plus la taille est grande plus le nombre de cas augmente
    - . le statut du travailleur: employés nettement plus exposés qu'ouvriers
  - 3 facteurs de risques socioprofessionnels identifiés pour le harcèlement sexuel
    - . Ancienneté: nombre de cas nettement plus important si ancienneté faible
    - . Taille de l'entreprise: plus la taille est grande plus le nombre de cas augmente
    - . Type de contrat d'emploi: personnes avec contrat à durée déterminée nettement plus exposées que celles avec contrat à durée indéterminée
- Chapitre 3: Circonstances de la violence au travail
  - Quelles raisons?
  - Circonstances liées à la situation de travail
  - Circonstances liées à la victime
  - Circonstances liées à l'agresseur
  - Circonstances liées à l'existence d'un conflit



- Chapitre 4: Stratégies des victimes et réactions de l'entourage face à la violence au travail
  - Quelles stratégies pour faire face: centrées sur l'émotion, sur le problème
  - Réactions de l'entourage personnel, professionnel
- Chapitre 5: Conséquences de la violence au travail
  - Impact sur la santé, sur la sphère socio-économique, sur la vie professionnelle des victimes
- Chapitre 6: Connaissances des réglementations et attitudes à adopter en cas de violence au travail

2. Clés… pour la prévention de la charge psychosociale au travail: stress, violences, harcèlement moral et sexuel (Septembre 2007)

Les conditions de vie et le bien-être au travail ne sont pas seulement influencés par la sécurité et la santé sur les lieux de travail mais aussi par les facteurs psychosociaux, comme les relations de travail et l'organisation du travail. Des dispositions spécifiques récentes prises en la matière, il ressort que les comportements abusifs et la charge psychosociale ne peuvent pas être distingués l'un de l'autre : la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail font partie intégrante de la charge psychosociale.

Afin de mieux faire connaître cette réglementation, cette brochure définit d'abord la notion de charge psychosociale au travail. Les différents éléments qui doivent être mis en place pour une politique de prévention sont également détaillés. De plus les voies d'action vers lesquelles peuvent se tourner les personnes qui estiment subir une charge psychosociale sont également reprises. Une liste d'outils et d'adresses utiles vient enfin clôturer cette brochure.

Public cible: employeurs et responsables d'entreprises, conseillers en prévention, personnes de confiance, membres des comités pour la prévention et la protection au travail, travailleurs et représentants des travailleurs.

3. Violence, harcèlement moral ou sexuel au travail: facteurs de risques organisationnels (septembre 2006)

Cette brochure présente les résultats de deux recherches réalisées respectivement par le Département Onderzoekgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn de la KUL et par le Département des sciences politiques et sociales, unité SPRI, de l'UCL et financée par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale et le Fonds Social Européen.

Elle fait suite à la recherche menée précédemment et dont les résultats ont été publiés en avril 2003 (voir ci-dessus). Elle examine plus en détail les facteurs de risque organisationnels que l'on peut associer aux comportements abusifs et aux violences au travail.

Ces deux recherches ont permis l'identification et l'analyse de différents facteurs organisationnels pouvant générer harcèlement et violence sur les lieux de travail. Ces derniers ont été classés en 3 catégories:

- Les facteurs organisationnels liés à la nature de la tâche répartis en 2 sous-catégories:
  - le contenu de la tâche: autonomie, charge de travail, conflit de rôle…
  - les conditions de travail: insécurité emploi, flexibilité, possibilité de carrière…
- Les facteurs organisationnels relevant des rapports sociaux de travail avec les collègues (soutien social…) et avec le chef direct (type de leadership…).

- Les dynamiques organisationnelles dépendant des contraintes conjoncturelles (changement organisationnel…) mais aussi de la culture (évaluation…) et des structures organisationnelles: communication interne, hiérarchie, formalisation…

A partir de ces recherches, deux outils d'analyse du risque organisationnel ont été élaborés

- L'outil RATOG (Risico-Analyse Tool voor Ongewenst Gedrag, voir fiche 18) mesure brièvement et simplement les principaux facteurs de risque pour les comportements abusifs au travail. Une version de cet outil a été adaptée pour les PME (RATOG-KMO)
- La méthode IDI (Identification, Diagnostic et Intervention pour la prévention des risques organisationnels de violence au travail, voir fiche 19) se présente sous forme d'une arborescence d'outils permettant de mettre en évidence les principaux dangers et risques internes à l'organisation. Cette analyse des risques à visée participative permet de formuler des propositions pour une prévention opérationnelle, efficace et durable.

Ces outils sont disponibles sur le site de www.respectautravail.be

4. Agir sur les souffrances relationnelles au travail: manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail (novembre 2006)

Cette publication est présentée à la fiche 24.

5. Vademecum de diagnostic des cas de souffrance relationnelle au travail

Cette publication est présentée à la fiche 24.

FICHE 18

RATOG ET RATOG-KMO, DEUX OUTILS D'ANALYSE DES RISQUES DE COMPORTEMENT INDÉSIRABLE AU TRAVAIL

Baillien Elfi, Sylvie De Meyer & Hans De Witte, Departement Psychologie, KULeuven

Description des outils

Le RATOG (Risico-Analyse Tool voor Ongewenst Gedrag) et RATOG-KMO (Risico-Analyse Tool voor Ongewenst Gedrag in Kleine en Middelgrote Organisaties) examine d'une manière rapide et simple les facteurs organisationnels les plus importants pouvant induire un risque de "comportement indésirable" au sein de l'entreprise. Les deux outils cadrent dans la prévention primaire du harcèlement, de la violence et du comportement sexuel indésirable au travail. Ils ont été développés au cours de deux projets de recherche à l'initiative du SPF emploi, travail et concertation sociale et du Fonds Social Européen.

La première recherche menée dans des organisations flamandes et bruxelloises avec plus de 100 employés a mis en évidence les facteurs liés au travail, aux équipes (ou sections) et à l'organisation qui contribuent au développement de comportements indésirables.

La seconde a étudié les facteurs de risque dans les organisations flamandes et bruxelloises avec moins de 100 collaborateurs (PME).

Que font le RATOG et RATOG-KMO ?

Le RATOG et RATOG-KMO examine d'une manière courte et simple (23 questions dans le RATOG et 18 questions dans RATOG-KMO) les facteurs de risque les plus importants de comportement indésirable. Ils donnent une première information sur les points à travailler au sein de l'entreprise: par risque important, ils donnent des scores sur les aspects satisfaisants (à conserver), les points problématiques (à améliorer), ainsi que les points urgents (à améliorer le plus tôt possible) en ce qui concerne le développement de comportements indésirables.

De cette manière, ils contribuent à la prévention primaire de la violence, du harcèlement et des comportements sexuels indésirables au travail, avec l'accent mis sur la prévention du harcèlement. Les outils n'indiquent pas où un comportement indésirable risque d'avoir lieu, mais les facteurs qui augmentent les risques qu'un comportement de harcèlement survienne dans l'organisation.

Les outils peuvent être utilisés dans tous les secteurs d'activité.

Le RATOG est utilisé dans les entreprises ou organisations de 100 employés ou plus, RATOG-KMO est utilisé dans celles de moins de 100 employés (PME).

Comment les RATOG et RATOG-KMO sont-ils utilisés?

Les documents relatifs aux méthodes RATOG et RATOG-KMO sont disponibles sur le site www.respectophetwerk.be.

En premier lieu, l'utilisateur doit déterminer à quel niveau dans l'entreprise l'étude aura lieu ; les outils peuvent être utilisés pour une organisation entière, mais aussi au niveau d'une grande section ou de plus petites équipes.

Le RATOG-KMO est utilisé par un groupe de membres du personnel appartenant à ce niveau, qui ont des points de vue divergents (et donc forment un groupe hétérogène) et qui sont représentatifs parce que très proches du personnel et du fonctionnement de l'organisation ou de la section.

Dans une première étape, chaque membre du groupe remplit individuellement le questionnaire. Ensuite, ces réponses individuelles sont débattues dans le groupe qui continue à discuter les problèmes jusqu'à ce qu'une réponse soit acceptée par tous. Ainsi obtient-on finalement un formulaire de réponse avec les scores qui ont été attribués par le groupe.

Qui utilisent le RATOG et RATOG-KMO ?

Dans le contexte de la loi sur la protection contre la violence, le harcèlement et le comportement sexuel indésirable au travail (11 juin 2002), l'utilisateur des méthodes RATOG (- KMO) est le conseiller en prévention spécialiste des aspects psychosociaux ou la personne de confiance. Cette personne compose le groupe, procure aux participants le matériel nécessaire, accompagne la discussion du groupe et traite les scores de groupe finaux. Ces scores sont introduits sur www.respectophetwerk.be, après quoi les résultats du dépistage sont fournis automatiquement.

Que produisent le RATOG et RATOG-KMO ?

Les RATOG et RATOG-KMO procurent les scores de l'organisation en ce qui concerne les facteurs les plus importants liés au travail, aux équipes (ou sections) et à l'organisation, qui sont "non problématiques", "problématiques" ou "urgents" pour le comportement indésirable. Ces scores sont reflétés visuellement à l'aide de diagrammes de barres colorées.

- Les aspects "non problématiques (verts) doivent le rester
- Les aspects "problématiques" (orange) et "urgents" (rouge) sont ceux qui doivent faire l'objet d'actions concrètes dans le plan d'action annuel (J.A.P.) et le plan de prévention global (G.P.P.).

Ainsi, le RATOG et le RATOG-KMO peuvent servir à la mise au point d'un système dynamique de gestion des risques tel que déterminé dans la loi de 11 juin 2002.

Sur base des résultats du RATOG, des analyses ultérieures peuvent être réalisées, telles que une vaste consultation du personnel, une étude des dossiers de plainte…

Le RATOG (- KMO) peut être administré annuellement de manière à suivre et comparer, d'une façon structurée, les évolutions dans l'organisation.

Où trouver les outils RATOG et RATOG-KMO ?

Les outils peuvent être téléchargés du site www.respectophetwerk.be, ainsi que les informations détaillées au sujet du développement et de l'utilisation des outils. Les scores obtenus durant la discussion de groupe doivent être enregistrés sur ce site qui génèrera automatiquement les résultats pour l'entreprise.

Pour toute question ou information complémentaire, prière de s'adresser à Sylvie le Meyer (sylvie.demeyer@psy.kuleuven.be) ou à Elfi Baillien (elfi.baillien@psy.kuleuven.be) du groupe de recherche arbeids-, organisatie- en personeelspsychologie de la KULeuven

FICHE 19

OUTIL D'IDENTIFICATION, DE DIAGNOSTIC ET D'INTERVENTION (IDI) SUR LES RISQUES ORGANISATIONNELS DE VIOLENCE ET DE HARCÈLEMENT MORAL ET SEXUEL SUR LES LIEUX DE TRAVAIL

- **Cadre général:** bien être au travail, harcèlement moral et sexuel, violence au travail, **risques psychosociaux**
- **Orientation générale:** diagnostic par l'approche organisationnelle, recherche d'actions en prévention primaire
- **Participation:** conseiller en prévention en charge des aspects psychosociaux, personne(s) de confiance, médecine du travail, membre(s) de la ligne hiérarchique et de la gestion des ressources humaines, délégué(s) syndical(aux) (représentants des travailleurs ou travailleurs eux-mêmes pour les petites organisations)
- **Aspects considérés:** thématiques organisationnelles : nature du travail, clarté de la tâche, comportements relationnels en équipe, conflictualité et gestion des conflits, fonctionnalité de la ligne hiérarchique, mode participatif en prise de décision, leadership, normes et contrôle organisationnel, communicabilité, suivi et développement personnel des travailleurs, performance et qualité au travail, insécurité d'emploi, changement organisationnel, violence/harcèlement moral et sexuel/comportements négatifs et dysfonctionnels, genre.
- **Description de l'outil**
  - **Pour qui ?**
    L'outil I.D.I. est un outil de prévention primaire des violences au travail (harcèlement moral et sexuel, violence physique). Il a été conçu sur base de différentes recherches menées par notre équipe portant sur l'identification des facteurs de risque organisationnels des violences au travail.
    Reposant sur une méthode participative, il s'adresse à toutes les personnes désireuses de mettre en place, au sein de leur organisation, une stratégie de réflexion et de prévention à l'égard des violences au travail. En ce sens, il concerne plus particulièrement la ligne hiérarchique, le personnel des ressources humaines et les conseillers en prévention en charge des aspects psychosociaux.
  - **Pour quoi ?**
    Cet outil vise à répondre aux prérogatives légales en termes d'analyse des risques. En effet, I.D.I. est une analyse participative de prévention des violences au travail. Il vise à faire dialoguer un groupe d'une dizaine de personnes, appelé Comité de réflexion, à partir de différentes fiches thématiques reprenant des facteurs de risque organisationnels pouvant générer violence et harcèlement sur les lieux de travail. Le but est de mieux comprendre et appréhender ces derniers afin de mettre en place un plan d'action, de manière à prévenir, ou du moins réagir, face à des situations susceptibles de développer mal-être et comportements violents ou de harcèlement au sein de l'organisation.
    Afin de rendre l'outil plus agréable et dans un souci de facilité d'utilisation, I.D.I. est entièrement informatisé et disponible sur le site internet www.respectautravail.be. Il peut tout aussi bien être utilisé dans de petites organisations, ou dans des entreprises de taille plus conséquentes (des réunions organisées par département peuvent alors être envisagées).
    L'outil I.D.I. est actuellement dans une phase de diffusion et d'évaluation : en ce sens, notre objectif est de toucher un large public en recueillant les réactions des professionnels de terrain afin d'améliorer l'outil et le rendre le plus proche possible des desiderata de ses utilisateurs.

- **Procédure d'utilisation :** modèle CON.PA.RE.
  L'outil I.D.I est composé de trois étapes (chacune de celle-ci est gérée par le médiateur, soit dans la majorité des cas, le conseiller en prévention en charge des aspects psychosociaux). Ces trois étapes sont la consultation, la participation, la restitution.

1. La consultation

Cette première étape vise à consulter d'une manière rapide et informatisée les personnes habilitées à gérer la problématique des violences au travail au sein de l'organisation.

La consultation consiste en un rapide questionnaire envoyé par mail à minimum 5 et maximum 15 personnes « ressources », soit des personnes habilitées à gérer la problématique des violences au travail. Les profils des personnes consultées sont les suivants : membre(s) de la médecine du travail, personne(s) de confiance, délégué(s) syndical(aux), membre(s) des ressources humaines, membre(s) de la ligne hiérarchique. Il s'agit de recueillir l'impression subjective de ces différentes personnes quant à l'occurrence en terme de fréquences (avec quatre modalités de réponse : négligeable, acceptable, élevé, sans avis) de différentes caractéristiques organisationnelles qui se sont dégagées de nos recherches comme étant « à risque » de violences au travail.

La « consultation » consiste en un rapide questionnaire de 20 questions. Les répondants sont invités à donner leur opinion sur diverses situations organisationnelles : performances sociales de l'organisation, conflit organisationnel, travail en équipe et fonctionnalité de la ligne hiérarchique. Ces opinions sont exprimées à l'aide d'une échelle.

Le médiateur reçoit une fiche appelée « synthèse de consultation », reprenant la totalité des réponses. Si cette fiche comprend au moins cinq « figures rouges », le passage à la seconde étape s'avère justifié.

2. La participation

La participation est la deuxième étape de l'outil I.D.I. Elle consiste en une discussion de groupe (composé de minimum cinq, maximum quinze personnes) autour de différentes thématiques organisationnelles pouvant générer des situations « à risque » de violence et de harcèlement moral ou sexuel sur les lieux de travail.

Différentes fiches thématiques peuvent ainsi être discutées. Celles-ci portent sur :

- la nature et le contenu du travail
- la clarté de la tâche
- les comportements relationnels en équipe
- la conflictualité et la gestion des conflits
- la fonctionnalité de la ligne hiérarchique
- le mode participatif en prise de décision
- le leadership
- les normes et le contrôle organisationnel
- la communicabilité
- le suivi et le développement personnel des travailleurs
- la performance et la qualité au travail
- l'insécurité d'emploi
- le changement organisationnel
- la violence, le harcèlement moral ou sexuel, les comportements négatifs et dysfonctionnels
- le genre

C'est lors de cette seconde étape que se font l'identification, le diagnostic et l'intervention.

a) L'identification: pour chacune des fiches, il est demandé au groupe de se mettre d'accord sur les trois faits qui ont lieu dans l'organisation et qui ont un lien avec les violences au travail.

b) Le diagnostic: après l'identification, deux approches diagnostiques sont proposées. Il s'agit de :
- la prioritisation des facteurs, soit déterminer un ordre de priorité dans les facteurs;
- la reliance, soit établir des regroupements ou des liens entre les facteurs préalablement identifiés.

c) L'intervention: l'utilisation de l'outil I.D.I. a pour objectif d'initier ou d'appuyer une politique de prévention primaire des violences au travail.

3. La restitution

La restitution est la troisième étape de l'outil I.D.I. Il s'agit d'une synthèse de la discussion de groupe en remplissant différentes fiches intitulées « synthèse de restitution ». Ces fiches reprennent les facteurs organisationnels identifiés par le groupe comme étant prioritaires ou à surveiller, ainsi que les solutions proposées et discutées. Elles reprennent également des rubriques telles que le coût estimé de la mise en place des solutions, la personne désignée comme responsable, le plan d'action et le calendrier associé à celui-ci. Il est également possible de présenter les résultats sous forme graphique.

Références

1. Violences au travail II – Synthèse des recherches quantitatives et qualitatives, synthèse effectuée par A. Garcia, B. Hacourt et S. de Thomaz, année 2005, Université catholique de Louvain.
2. Violences au travail II – Grandes organisations, recherche effectué par B. Hacourt, S. de Thomaz, sous la direction scientifique de A. Garcia, octobre 2005, Université catholique de Louvain.
3. Violences au travail II – Petites & Moyennes Organisations (PMO), étude qualitative, recherche effectuée par B. Hacourt et S. de Thomaz, sous la direction scientifique de A. Garcia, octobre 2005, Université catholique de Louvain.
4. Violences au travail II – PMO, étude quantitative, recherche effectuée par B. Hacourt et S. de Thomaz, sous la direction scientifique de A. Garcia, année 2005, Université catholique de Louvain.

Renseignements généraux :

- Méthodes complémentaires recommandées : RATOG, RATOG-KMO
- Temps nécessaire d'utilisation : séance(s) de 3 heures
- Site internet d'hébergement : www.respectautravail.be
- Auteur(e)s : Ada Garcia, Bernard Hacourt, Séverine de Thomaz
- Projet réalisé à l'initiative du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale avec le soutien de l'Union européenne, Fonds Social Européen
- Contact : Cap Sciences humaines, asbl associée à l'UCL, 18 avenue de l'Espinette, 1348 Louvain-la-Neuve

FICHE 20

SHORT – INVENTORY ON STRESS AND WELLBEING (S-ISW)

Vision ISW Limits

ACTION **OBJECTIF**

Prévention

Support

Rétablissement

Motivation et bien-être &
- Satisfaction
- Performance
- Motivation
- Loyauté
- …

Points faibles (
- Absentéisme
- Turnover
- Comportements indésirables

Plaintes psychiques et physiques

- **La vision d'ISW Limits** est à la base du développement du S-ISW. Une politique de bien-être bien pensée contribue à une motivation et un bien-être augmenté et cible les points faibles (comme l'absentéisme, le turnover et le stress) et les plaintes psychiques et physiques. Les indicateurs de bien-être peuvent être influencés par plusieurs facteurs. Ces facteurs peuvent être situés sur 5 dimensions (qui sont représentés dans le graphique par 5 cercles concentriques):

(1) **Contexte socio-économique:** La conjoncture économique et le marché du travail jouent un rôle important dans l'explication des performances, de l'engagement et de la satisfaction des travailleurs ainsi que du stress qu'ils ressentent, mais aussi de l'absentéisme et du harcèlement au sein de l'organisation.

(2) **Organisation**: La manière dont l'entreprise proprement dite est structurée est également d'une importance cruciale. Les procédures de travail de l'entreprise, la manière dont la communication a lieu et dont les informations sont transmises, les valeurs que l'entreprise défend, … contribuent à expliquer le degré de bien-être des travailleurs.

(3) **Equipe**: L'équipe au sein de laquelle les collaborateurs travaillent est un autre facteur explicatif de leur comportement et de leurs attitudes: le climat social, le soutien social des collègues, la façon dont les supérieurs dirigent les travailleurs et commentent leur travail, ...

(4) **Tâche**: En ce qui concerne les caractéristiques d'une tâche, nous distinguons les aspects stimulants du travail (possibilités d'épanouissement, utilisation des compétences, liberté d'action, ...) et les aspects plus pénibles (charge de travail, délais, tâches peu claires, difficulté à concilier travail et vie privée, …). Ces aspects ont également une influence sur le bien-être.

(5) **Personne**: Le comportement et les attitudes s'expliquent également par les caractéristiques des collaborateurs eux-mêmes, par exemple leur personnalité, la phase de leur vie dans laquelle ils se trouvent, leur niveau d'études, leurs capacités et leurs intérêts.

La classification des facteurs de risque potentiels pour le bien-être en 5 dimensions offre des points de référence pratiques pour élaborer une politique de bien-être solide.

Dans le cadre de la politique de bien-être, on peut alors opté pour différentes interventions. Il va de soi que la prévention est la plus efficace. ISW Limits souhaite pour cela focaliser l'attention sur ce type d'intervention: viser le bien-être au travail, avant que des problèmes ne se produisent. Quand les plaintes se sont déjà manifestées, et en fonction de celles-ci, un support ou un rétablissement de la personne sont nécessaires.

Comme il est indiqué par les flèches dans la figure, ISW Limits attache beaucoup d'importance à la prévention, pour appliquer le support (dès une première manifestation des plaintes) ou le rétablissement de la personne (quand les plaintes sont sévères) dans une deuxième ou troisième phase seulement.

Que fait le S-ISW (Short-Inventory on Stress and Well-being)?

Cet instrument court, succinct, pratique et validé permet d'identifier rapidement et efficacement les facteurs de risque psychosociaux et organisationnels. En outre, le S-ISW permet aussi d'étudier l'impact sur le bien-être en général, et sur la motivation, le stress, les comportements indésirables et l'absentéisme en particulier. De plus, l'instrument permet aussi de tracer la carte de la satisfaction au travail de vos collaborateurs.

Les résultats obtenus avec le S-ISW aident à développer davantage la politique de bien-être et à prendre davantage d'actions ciblées. Le S-ISW détecte notamment des groupes à risque qui peuvent être cibler et les points d'attention sur lesquels se focaliser. Le S-ISW n'indique cependant pas seulement les points faibles, mais aussi les points forts dans l'organisation. De cette manière, on peut apprendre des 'bonnes pratiques' utilisées au sein de l'organisation.

En outre, le S-ISW satisfait à toutes les obligations légales en ce qui concerne la mesure du bien-être et du harcèlement.

Le S-ISW comme projet de recherche

Le S-ISW standard se compose de 70 items:
- 40 facteurs de risque psychosociaux et organisationnels (qui réfèrent à 5 facteurs ou dimensions d'expérience de travail); et
- 20 indicateurs de bien-être: motivation (la satisfaction au travail y est inclue), stress, comportements indésirables et absentéisme; et
- 10 variables sociodémographiques (p.e. sexe, âge, ancienneté, catégorie du personnel, ...)

Le contenu du S-ISW est flexible : des questions peuvent être ajoutées facilement. Ainsi le S-ISW peut être complété par des modules standardisés (questionnaires de longueur limitée) qui approfondissent des problématiques spécifiques, p.ex.:
- absentéisme (17 items),
- ergonomie du lieu de travail (13 items),
- changements (28 items),
- coping (21 items),
- comportements sains (9 items), et
- supervision (16 items).

En concertation étroite avec l'organisation impliquée, des questions ad hoc supplémentaires peuvent être formulées qui mesurent la situation spécifique de l'organisation ou une problématique spécifique. Pour cela, il est recommandé de planifier une phase prédiagnostique qualitative sous la forme de groupes exploratoires.

Les résultats d'une enquête à l'aide du S-ISW peuvent donner l'occasion de davantage développer la politique de bien-être ou de l'améliorer. L'outil permet aussi d'entreprendre des actions ciblées puisqu'il attire l'attention sur les groupes à risqué dans l'organisation. Le S-ISW peut également être utilisé comme instrument de suivi, pour évaluer les efforts consentis dans le cadre de la politique de bien-être.

De cette manière, une enquête à l'aide du S-ISW est non seulement une mesure, mais peut aussi être considérée comme une phase d'un projet étendu ayant pour but d'optimiser le bien-être dans l'organisation.

Quels sont les résultats de cet outil ?

Le S-ISW permet un traitement rapide des données. Les résultats sont accompagnés de valeurs de référence (provenant d'une base de données solide et étendue d'organisations et d'entreprises belges) et le rapport des résultats est présenté de manière succincte et claire.

En outre, les résultats d'un employé individuel peuvent lui être retournés sous forme d'un rapport feedback individuel. Ce rapport lui montre ses résultats, et les compare à ceux de la totalité de l'organisation ainsi que du groupe de référence. Il lui offre aussi des conseils et astuces concernant les actions qu'il peut lui-même entreprendre pour améliorer son bien-être.

Comment concrètement procéder avec le S-ISW?

Pour une mesure de bien-être au moyen du S-ISW, ISW Limits collabore volontiers avec directions, responsables de la gestion de ressources humaines, conseillers en prévention ou personnes de confiance. Cette mesure est disponible en Néerlandais, Anglais, Français et Allemand. Tant les grandes entreprises que les petites entreprises (comptant au moins 20 collaborateurs minimum) peuvent recourir au S-ISW.

Le S-ISW Online est complété entièrement en ligne et est traité automatiquement. Cette version en ligne a été développée avec le soutien du FSE (Fonds Social Européen) et du SPF ETCS (Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale).

Le S-ISW peut également être administré en version papier aux employés. Pour pouvoir organiser une telle collecte de données, ISW Limits démarre un projet de recherche en concertation avec le donneur d'ordre.

ISW Limits se porte garant d'un traitement complètement anonyme et confidentiel.

Les questionnaires remplis sont lus et traités exclusivement par les chercheurs d'ISW Limits. Après l'analyse des données, ces formulaires sont détruits. En outre, les résultats dans le rapport de recherche sont rapportés au niveau global et pour des groupes comptant au moins 7 personnes. De cette manière, l'anonymat de tous les participants peut être garanti.

En principe, une enquête à l'aide du S-ISW peut être effectuée à court terme: nous prévoyons 4 à 5 semaines (de la première sensibilisation jusqu'à la livraison du rapport). Ce délai peut cependant être reconsidéré en fonction du tempo souhaité par l'organisation impliquée.

Contact

Plus d'information sur le S-ISW online (ainsi que le formulaire de demande pour une démonstration du S-ISW) ou sur un prohet de recherche par ISW Limits se trouve sur notre site web: www.iswlimits.be
E-mail: info@iswlimits.be
Tel: 016/20 85 96 - fax: 016/20 86 60

FICHE 21

WOCCQ - WORKING CONDITIONS AND CONTROL QUESTIONNAIRE

Cadre général

"Le stress est une réponse du travailleur devant les exigences de la situation pour lesquelles il doute de disposer des ressources nécessaires et auxquelles il estime devoir faire face" (De Keyser et Hansez). C'est donc un phénomène subjectif, qui est lié au sentiment de (non) contrôle de l'environnement de travail par le salarié.

Le WOCCQ est une méthode de diagnostic du stress et des facteurs de stress liés à l'environnement de travail. Il s'agit d'une batterie de questionnaires qui ont été validés par le Service de Psychologie du Travail de l'Université de Liège.

Philosophie générale

Grâce au soutien de la Politique Scientifique Fédérale belge, le Service de Psychologie du Travail de l'ULg a validé le WOCCQ, une méthode de diagnostic des risques psychosociaux liés au travail. Dans un domaine (les risques psychosociaux) où les concepts sont parfois flous, où la subjectivité est centrale, et où les conditions de travail sont mises en question, il était nécessaire de créer un outil fiable permettant de quantifier le risque et d'isoler ses facteurs.

Depuis 2001, le Fonds Social Européen et le Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale apportent leur soutien pour promouvoir et diffuser le WOCCQ auprès des acteurs de terrain concernés (psychologues, médecins du travail, conseillers en prévention, etc.). La politique de diffusion adoptée par le Service de Psychologie du Travail de l'ULg est la suivante :

Rendre ces acteurs autonomes dans l'utilisation du WOCCQ tout en assurant des garanties de qualité dans l'usage de l'outil (ex. : respect des aspects méthodologiques et déontologiques).

Différentes actions ont été menées pour simplifier l'utilisation du WOCCQ et le rendre accessible : standardisation des questionnaires et création d'une base de données (simplification de la lecture des résultats), création d'un outil de traitement automatique des données (la WOCCQTool), mise en place d'un système d'enquête en ligne (le WOCCQOnline), et réalisation d'un dispositif de formation à distance et d'un « espace utilisateurs » (l'e-WOCCQ).

Description de l'outil

Echelles

Plusieurs questionnaires permettent d'évaluer :

- le niveau de risque en termes de stress et de stimulation au travail (le SPPN) – 19 questions
- les facteurs de risque en termes de contrôle sur 6 facettes de l'environnement de travail : les ressources disponibles, la confiance en l'avenir, les risques, les contraintes temporelles, la planification, les exigences contradictoires (le WOCCQ proprement dit) – 80 questions.

Ces deux questionnaires sont standardisés : des normes, calculées sur plusieurs milliers de salariés d'entreprises de tailles et de secteurs différents, permettent de situer rapidement les résultats obtenus.

Un troisième questionnaire (le Relevé des situations problèmes) permet de récolter des données qualitatives, spécifiques au milieu étudié, sur les situations stressantes.

Base de données

Toutes les données récoltées sont introduites dans une base de données. Des scores de référence sont disponibles. Une entreprise peut ainsi se comparer par rapport à d'autres entreprises de même type (secteur).

Résultats

L'analyse des données permet d'une part de dresser le bilan général d'une entreprise/institution (niveau de stress/stimulation, facteurs de stress au sein de l'environnement de travail), et d'autre part de mettre en évidence des groupes plus exposés que d'autres au risque stress. Ceci permet de cibler les actions à mener.

Les scores obtenus sont exprimés sous forme de normes, ce qui permet d'interpréter directement les résultats, mais aussi de les hiérarchiser. On peut alors établir des priorités dans les actions à mener.

Les analyses par items permettent quant à elles de préciser les situations plus délicates et d'orienter au mieux les pistes d'action à privilégier.

Démarche d'accompagnement et aspects logistiques

Démarche d'accompagnement

Tout diagnostic n'est qu'une phase, certes importante, d'un processus plus général d'intervention. L'implication et le soutien de tous les acteurs de l'entreprise sont des gages de réussite. Par ailleurs, chaque entreprise est un milieu particulier avec ses spécificités, sa culture et ses contraintes propres. Aussi, il est essentiel d'adapter au maximum la méthodologie d'enquête au milieu étudié et d'initier une démarche participative, et ce en vue de récolter un maximum de réponses et d'obtenir un consensus le plus large possible sur les résultats. Le passage du diagnostic à l'intervention ne peut que s'en trouver facilité. C'est pourquoi un Comité de pilotage est créé.

Ses membres (ex. : représentants des travailleurs, représentants des ressources humaines, conseiller en prévention, médecin du travail) sont porteurs du projet au sein de l'entreprise et aident la personne responsable de l'enquête à plusieurs niveaux : choix des variables indépendantes et des modalités d'envoi et de retour des questionnaires, information du personnel, éclairage des résultats.

Logistique

Si la plupart des enquêtes se déroulent à l'aide des questionnaires version « papier », il existe également un dispositif d'enquête en ligne : le WOCCQOnline. Lorsque les conditions s'y prêtent, cette option permet de simplifier la logistique d'enquête (pas de photocopies de questionnaires, pas de distribution manuelle des questionnaires, pas de retour courrier, données directement encodées). Ses caractéristiques sont les suivantes :

- Une **flexibilité** du dispositif afin d'adapter l'enquête en fonction de l'entreprise : choix de la langue, choix de questionnaires optionnels, choix de variables indépendantes spécifique, personnalisation des messages (mail d'invitation, etc.) ;
- Une approche réfléchie de la **confidentialité** de la démarche : c'est l'ULg qui gère la logistique d'enquête. Les données sont réceptionnées sur un serveur de l'ULg. L'expert qui réalise les analyses reçoit de la part de l'ULg un fichier de données anonymes ;
- Des garanties **méthodologiques** : assurance qu'une même personne ne puisse répondre qu'une seule fois au questionnaire et que, une fois complété et validé, elle ne puisse pas modifier ou supprimer ses réponses. Afin de s'assurer que le questionnaire est correctement complété, le dispositif permet de limiter les non réponses ;
- Des garanties **techniques** : le serveur ULg supporte un transit de plusieurs milliers de sujets ;

- Des garanties de **sécurité** : la connexion est sécurisée. Les données envoyées par les répondants ne peuvent donc pas être captées par d'autres personnes (certificat GlobalSign) ;
- Des garanties **pratiques** : les données brutes récoltées sont enregistrées dans un fichier Excel et peuvent être traitées à l'aide de la WOCCQTool.

Secteurs concernés

Le questionnaire peut s'appliquer à des entreprises/institutions de tout secteur d'activité. Il est toutefois recommandé de travailler sur des populations de minimum 100 à 150 personnes au départ.

Conditions d'utilisation

L'utilisation du WOCCQ est soumise à la signature d'une licence d'utilisation, par laquelle les licenciés s'engagent :

1 à respecter certains principes déontologiques et méthodologiques ;
2. à verser des droits d'utilisation de 1,15 euros par personne (sauf en cas d'utilisation de l'outil dans le cadre de travaux d'études ou de recherches) ;
3. à renvoyer les données brutes récoltées afin d'alimenter la base de données.

Les licenciés reçoivent un manuel d'utilisation.
Le formulaire de licence peut être téléchargé sur le site www.woccq.be (page 'Licence').

Modalités d'utilisation

Le Service de Psychologie du travail peut intervenir comme expert pour réaliser des diagnostics à l'aide du WOCCQ, mais ce n'est pas là sa priorité. Les utilisateurs sont encouragés à travailler de manière autonome. Pour les y aider, un outil d'aide au traitement des données a été créé (la WOCCQTool), et un dispositif de formation online est disponible (e-WOCCQ). Trois modules sont proposés :

- Module 1 – « Sensibiliser et réaliser un cahier des charges » : comment initier et porter un projet de diagnostic du stress à l'aide du WOCCQ dans une entreprise;
- Module 2 – « Conduite d'un diagnostic et analyse des données » : comment mettre en place un diagnostic des risques psychosociaux à l'aide du WOCCQ de façon autonome (accompagnement d'enquête et analyse des résultats à l'aide de la WOCCQTool) ;
- Module 3 – « Intervention et évaluation » : comment anticiper et faciliter le passage à l'intervention.

Un « Espace utilisateurs » se construit grâce à l'expérience des utilisateurs. Après avoir suivi une formation, certains utilisateurs apprécieront une certaine forme de coaching de la part des experts de l'ULg pour appuyer leur démarche et/ou solutionner certains problèmes. Des partages d'expérience ou de bonnes pratiques y sont encouragés. C'est la raison d'être de cet espace.

Le détail de ces formations et les modalités d'inscription se trouvent sur le site http://campus-woccq.ulg.ac.be

Temps nécessaire pour utilisation

L'enquête en elle-même peut se dérouler sur 2 à 3 semaines. Néanmoins, une phase de préparation (environ 2 mois) est nécessaire pour préparer l'enquête (réunions du Comité de pilotage). L'analyse des données peut se réaliser très rapidement à l'issue de l'enquête (grâce notamment à la WOCCQTool). Plusieurs réunions doivent alors être prévues pour discuter ces résultats avec le Comité de pilotage et/ou d'autres publics (CPPT, ligne hiérarchique, personnel). L'ensemble de la démarche peut être théoriquement bouclée en 6 mois, mais les contraintes propres à l'entreprise et/ou des contretemps peuvent modifier le planning.

Contribution au plan dynamique de gestion des risques

Dans la loi de 1996 sur le bien-être au travail, les risques psychosociaux constituent une des 7 facettes du bien-être. Ils doivent être gérés de manière dynamique par les entreprises au même titre, par exemple, que les risques chimiques ou encore ergonomiques. La notion de « risques psychosociaux » est toutefois rarement définie. Si le harcèlement, l'épuisement, la violence au travail, l'intimidation psychosociale et surtout le stress sont typiquement classés dans cette rubrique, d'autres risques, souvent regroupés en une rubrique "risques psychosociaux en général", restent encore à préciser. Dans ses programmes de protection des travailleurs en matière de santé, la Politique Scientifique fédérale belge propose la définition suivante : les risques psychosociaux sont ceux qui découlent de l'influence du contexte humain, organisationnel, social et technique du travail sur la santé physique et mentale du travailleur. Cette définition permet de distinguer quatre types de risques psychosociaux d'origine différente :

1. **les risques d'origine organisationnelle :** ils sont liés à l'évolution de l'organisation des entreprises et à l'introduction de formes de plus en plus flexibles de travail (télétravail, entreprise-réseau, etc.) ;
2. **les risques d'origine technique ou technologique :** ils sont liés à l'introduction de nouvelles technologies et de nouveaux produits dans les organisations. Ils ont donné lieu à des recherches axées principalement sur l'identification de l'erreur et/ou de l'accident et sur l'étude des troubles musculo-squelettiques.
3. **les risques d'origine relationnelle :** ils sont liés aux contacts humains en entreprise qui peuvent parfois s'avérer difficiles, tendus, voire conflictuels. Les enjeux liés à la communication prennent ici toute leur importance ;
4. **es risques d'origine sociale :** ils sont liés à différentes formes d'exclusion, dont la plus souvent citée est celle du chômage. Ces phénomènes sociaux montrent que le travail et les risques qui lui sont associés ne s'arrêtent pas aux portes de l'usine ou du bureau: ils exercent une pression non seulement sur les exclus du travail, mais aussi sur les travailleurs qui, pour une raison ou une autre, se sentent menacés par l'exclusion.

L'intérêt pour les risques psychosociaux n'est pas l'apanage d'une seule discipline. Si les psychologues du travail sont majoritairement impliqués dans les recherches sur les risques psychosociaux, d'autres experts, comme les sociologues, les médecins, les ingénieurs, les spécialistes en communication s'associent à ces recherches. Par ailleurs, les aspects légaux, économiques et éthiques des risques et, de façon plus générale, du bien-être au travail, tendent à être de plus en plus pris en considération. L'étude des risques psychosociaux prend donc un caractère éminemment pluridisciplinaire.

La gestion dynamique des risques, prévue dans la loi de 1996 et des AR, invite les entreprises à mener une politique planifiée et structurée, intégrée à la gestion de l'entreprise (plans d'action annuels et quinquennaux), et visant à :

- identifier et évaluer les risques ;
- identifier les groupes exposés ;
- mener des actions de prévention en vue d'éliminer en priorité les risques à la base (Art. 8 et 9 de l'AR du 27 mars 1998 relatif à la politique du bien-être des travailleurs).

Dans cette optique, mesurer le niveau de stress et identifier les facteurs de stress liés à l'environnement de travail en général peut s'avérer utile, même si des difficultés méthodologiques liées à l'objectivation d'un risque subjectif sont bien présentes. Le choix d'une méthode validée et éprouvée dans de nombreux milieux permet de circonscrire cette difficulté et de prendre les précautions nécessaires.

- Le WOCCQ, en tant qu'outil de diagnostic du stress, peut aider les entreprises à mettre en place cette gestion dynamique, dans la mesure où il permet :
- de mesurer le niveau de stress et de stimulation ;

- de mettre en évidence des groupes plus exposés que d'autres au risque stress (existence de normes, hiérarchisation des résultats) ;
- d'identifier des facteurs de stress, et donc d'orienter la mise en place d'actions de prévention permettant d'éliminer le risque à sa source.

Contact et liens

Isabelle HANSEZ, auteur du WOCCQ
Tél. : ++32 (0)4.366.20.92
Fax : ++32 (0)4.366.29.44
Mail : ihansez@ulg.ac.be   Stéphanie PETERS, coordinatrice
Tél. : ++32 (0)4.366.20.91
Fax : ++32 (0)4.366.29.44
Mail : s.peters@ulg.ac.be
Université de Liège
Service de Psychologie du Travail de l'Université de Liège
Boulevard du Rectorat, 5 (B32) 4000 Liège
http://www.woccq.be et http://campus-woccq.ulg.ac.be

FICHE 22

SHORT – INVENTORY ON CONFLICT (S-IC)

À quoi cet instrument sert-il ?

Le S-IC permet d'examiner un certain nombre d'aspects essentiels d'un conflit interpersonnel de façon simple et rapide. Le S-IC aide à poser de façon structurée un diagnostic pour un conflit. L'output généré par le S-IC donne une indication de la gravité du conflit et permet de préparer une intervention ciblée.

Le S-IC se compose de 32 assertions qui doivent être évaluées sur une échelle sémantique différentielle. Les assertions sont subdivisées en 9 thèmes mettant chacun en lumière différents aspects d'un conflit :

- Forme
- Durée et intensité
- Contenu
- Rapport entre les personnes
- Impact des dirigeants
- Influence structurelle et organisationnelle
- Attitude des intéressés
- Conséquences
- Actions

Qui utilise cet instrument ?

Les personnes de confiance, les conseillers en prévention ou toutes les autres personnes souhaitant préparer une intervention peuvent utiliser le S-IC. Le S-IC peut également être soumis aux membres de l'équipe concernés. De cette manière, l'on peut prendre en compte d'éventuelles discordances dans la façon dont le conflit est perçu par les intéressés.

Quels résultats cet instrument fournit-il ?

Cet instrument peut être complété en ligne sur le site www.respectautravail.be/toolkit. Au moyen du S-IC, les principaux aspects d'un conflit sont visualisés en fonction de leur gravité. Une distinction est opérée entre une zone légèrement problématique, une zone problématique et une zone problématique réclamant une intervention urgente. L'image globale, notamment la relation entre les scores obtenus pour les différents aspects, permet d'élaborer une intervention ciblée.

Données de contact

ISW Limits S.A.
Tiensevest 40 - 3000 Leuven
T : 016/20 85 96 - F : 016/20 86 60 - e-mail : info@iswlimits.be
www.iswlimits.be

FICHE 23

CHECK-LIST POUR MENER DES ENTRETIENS D'ACCUEIL ET DES ENTRETIENS EXPLORATOIRES

À quoi cet instrument sert-il ?

Cette check-list est un instrument utile pour mener un premier entretien avec des plaignants ou d'autres personnes concernées. C'est, en premier lieu, un fil conducteur pratique pour des **questions importantes** qui doivent normalement être abordées lors d'un entretien d'accueil ou d'un entretien exploratoire. Deuxièmement, nous savons par expérience que les gens racontent rarement leur histoire de façon structurée. Cette check-list permet donc à la personne de confiance / au conseiller en prévention de reproduire l'histoire racontée sous la forme **d'un ensemble structuré**. Enfin, la check-list permet à l'utilisateur de rédiger plus facilement par la suite un **rapport clair** en se basant sur les différents items pour lesquels des questions ont été posées.
Cette check-list peut être téléchargée à partir du site
www.respectautravail.be/toolkit.

La check-list

- Données personnelles et professionnelles du plaignant
- Données relatives à l'organisation
- Données relatives à la (aux) personne(s) mise(s) en cause
- À quoi ressemblait la relation entre le plaignant et la personne mise en cause auparavant ?
- Nature du comportement abusif
- Historique du comportement abusif
- Équipe
- Dirigeants
- Contexte / organisation
- Conséquences pour le plaignant, les membres de l'équipe, (le dirigeant), l'organisation ?
- De quelle manière le plaignant et les membres de l'équipe gèrent-ils le comportement abusif ? Coping.
- Conséquences pour l'équipe, le dirigeant et l'organisation
- Mesures entreprises et résultat
- Identification des attentes
- Comment le plaignant envisage-t-il des solutions ?
- Actions de la personne de confiance ou du conseiller en prévention ?

Quels résultats cet instrument fournit-il ?

Utiliser cette check-list aide la personne de confiance / le conseiller en prévention à se forger une idée plus claire de la situation problématique. C'est un fil conducteur important pour réaliser une analyse claire de la situation problématique et pour formuler des mesures.

Données de contact

ISW Limits S.A.
Tiensevest 40 - 3000 Leuven
T : 016/20 85 96 - F : 016/20 86 60 - e-mail : info@iswlimits.be
www.iswlimits.be

FICHE 24

MANUEL DE L'INTERVENANT CONFRONTÉ AUX SITUATIONS DE CONFLIT, DE HARCÈLEMENT ET D'EMPRISE AU TRAVAIL ET VADEMECUM DE DIAGNOSTIC DES CAS DE SOUFFRANCE RELATIONNELLE AU TRAVAIL: DEUX OUTILS

1. Introduction

Références

"Agir sur les souffrances relationnelles au travail"

Manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail (avril 2006), rédigé par l'Université de Liège (Service de Psychologie Sociale des Groupes et des Organisations) et ISW Limits (Spin off KULeuven).

Ce manuel est le résultat d'une recherche-action intensive de deux ans. Durant cette période, plusieurs étapes méthodologiques ont été réalisées: une revue de la littérature, des enquêtes par interview, des sessions de réseaux avec échanges d'expériences, des questionnaires, le soutien et le coaching des victimes, des interventions en cas de crises.

Cadre général

Depuis que la problématique du harcèlement moral au travail a fait l'objet d'une triple reconnaissance – légale, sociale et scientifique – les plaintes et interventions en la matière se sont révélées de plus en plus nombreuses et de plus en plus complexes. Rapidement les professionnels ont fait état de leurs difficultés à gérer ces plaintes notamment en termes de diagnostic et d'interventions en entreprises.

En réponse à ces difficultés, avec le soutien du SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale et du Fonds Social Européen, le service de Psychologie Sociale des Groupes et des Organisations de l'Université de Liège et son partenaire ISW-Limits ont développé un outil pratique à l'usage des professionnels chargés d'intervenir sur des situations de souffrance relationnelle au travail.

Par ailleurs, le service de Psychologie Sociale des Groupes et des Organisations de l'Université de Liège a développé un second outil axé, lui, sur les différentes questions et différents critères dont il convient de tenir compte de manière à élaborer un diagnostic différentiel le plus précis et le plus adéquat possible.

D'autre part ISWlimits a développé un questionnaire (voir fiche 22) pour diagnostiquer de manière adéquate les conflits existants. Outre la gravité du conflit, les possibilités de solutions internes sont aussi évaluées.

Aspects considérés

Ces outils s'insèrent dans le domaine de la charge psychosociale et plus particulièrement dans les problématiques de souffrance relationnelle au travail (conflit, hyperconflit, harcèlement moral, emprise,…).

Utilisateurs

Ce manuel et ce guide constituent une batterie d'outils destinée aux professionnels chargés de gérer la charge psychosociale, de diagnostiquer et d'intervenir sur les situations de souffrance relationnelle au travail. Il s'agit par exemple des conseillers en prévention internes/externes, des personnes de confiance, des membres de services de gestion des ressources humaines, des membres de délégations syndicales, des auditeurs du travail, des membres de la direction…

Contribution au plan dynamique de gestion des risques

Bien que la visée principale de ces outils se situe au niveau de la gestion de « situations de crise » (souffrance relationnelle avérée ou suspectée), le fait de pouvoir poser un diagnostic à la fois précis et complet, et par conséquent, agir de manière adéquate – en posant un acte d'intervention ciblé, réfléchi et spécifique – permet, au sortir de cette intervention, de limiter les risques qu'une telle situation se représente. En outre, un diagnostic et une intervention réussis, notamment en prenant en compte le contexte organisationnel dans sa complexité, permettent la sensibilisation d'un certain nombre de travailleurs à ces problématiques.

2. Vademecum de diagnostic des cas de souffrance relationnelle au travail

Orientation générale

Ce guide aborde les problématiques de souffrance relationnelle au travail dans une optique de **diagnostic différentiel.**

Il s'agit donc d'un outil qui accompagne et structure l'action diagnostique des professionnels confrontés aux situations de conflit, d'hyperconflit, de harcèlement et d'emprise au travail…

Description de l'outil

Le guide d'aide au diagnostic suit une démarche méthodologique de diagnostic par étapes et se compose de différents modules, organisés de manière séquentielle :

- Un schéma de la conception d'ensemble du modèle et de la démarche diagnostique et son explication
- Un premier module relatif à l'appréhension des conséquences et donc de la souffrance manifestée par les personnes
- Un module relatif au repérage de faits ou comportements violents à trois niveaux de la relation (interpersonnel, groupal et organisationnel) avec une catégorisation de ces faits, l'étude de certaines de leurs caractéristiques (durée, fréquence, variété, caractère discriminatoire,…), tout en les distinguant d'éléments relevant du contexte
- Un module relatif à la nature de la relation qui unit les protagonistes de la situation-problème (relations symétriques et complémentaires) en fonction, notamment, de la définition d'une période de référence pertinente
- Un quatrième module consacré aux différentes configurations relationnelles et à leur description (harcèlement moral, conflit interpersonnel, emprise interpersonnelle,…)
- Un dernier module consacré aux éléments de contexte pertinents à prendre en compte pour éclairer la lecture et l'analyse du cas
- Enfin, une fiche récapitulative des différentes étapes du diagnostic

Le guide d'aide au diagnostic est assorti d'un vade-mecum du diagnostic qui inventorie les types de démarches de diagnostic en matière de harcèlement moral et plus largement de souffrance relationnelle au travail. Il y est question des différents modes de diagnostic tels que l'audit, le diagnostic préparatoire à une intervention, l'analyse des risques, le diagnostic clinique, l'enquête et l'expertise judiciaire. Il y est fait état des objectifs que chacun de ces types de diagnostic permet de poursuivre, des méthodes utilisées, des questions qui sont soulevées, de ses avantages et de ses limites.

Description de la procédure d'utilisation

Cet outil, comme présenté ci-dessus, se compose de différents modules organisés pour être utilisés selon une démarche pas à pas qui guide le professionnel dans sa démarche complète de diagnostic. Cependant, en fonction des cas et des besoins, ces modules peuvent également servir de support indépendamment les uns des autres.

Pour toute question, tout renseignement ou support à l'utilisation de cet outil (séances d'information, de sensibilisation ou de formation), vous pouvez contacter le service de Psychologie Sociale, des Groupes et des Organisation (04/366.20.81 ou psgo@ulg.ac.be).

En support à la réflexion que permet ce guide de diagnostic, il existe trois cas de souffrances relationnelles au travail fixés sur DVD et disponible au SPF emploi, travail et concertation sociale (02/233.42.14 ou publications@emploi.belgique.be). Ces cas sont inspirés d'une longue expérience de terrain et se veulent être des exemples concrets de plaintes potentielles utiles à être utilisés dans une optique de formations, sensibilisations ou discussions-débats au sein d'une équipe ou d'une organisation.

3. Agir sur les souffrances relationnelles au travail

Orientation générale

Ce manuel aborde la problématique de **la prévention** ainsi que les différentes **méthodes d'intervention** en matière de **souffrance relationnelle au travail.**

Après un bref exposé de ce que recouvre la notion de souffrance relationnelle au travail, ce manuel propose d'aborder 6 grandes pratiques d'intervention adaptées à ces situations.

Il propose en outre des « bonnes pratiques » transversales à l'ensemble de ces interventions.

Il s'agit donc d'un outil qui accompagne et structure l'action de l'intervenant confronté aux situations de conflit, d'hyperconflit, de harcèlement et d'emprise au travail.

Description de l'outil

Comment prévenir et intervenir sur les différentes sources de souffrance relationnelle au travail ? Telle est la première question de ce manuel.

Dans un premier chapitre consacré aux concepts et phénomènes est présentée une lecture particulière des comportements abusifs.

Est ensuite abordée la prévention de ces problématiques tant au niveau primaire (limiter au maximum les risques de comportements abusifs) que secondaire (comment empêcher et faire face à un comportement abusif par les biais du cadre structurel et organisationnel au sein d'une organisation).

Le troisième chapitre aborde quatre grandes méthodes d'intervention qui peuvent être employées pour agir sur des situations avérées de souffrance relationnelle au travail.

La première méthode est l'entretien d'aide aux personnes se sentant victime de harcèlement. Y sont développées les techniques et méthodes qui ont pour but d'aider les personnes prises dans des problématiques de harcèlement moral ou de souffrance au travail et ce, selon trois finalités : le soutien de la personne, la découverte de nouvelles manières d'agir dans la situation et le changement de point de vue.

La médiation apparaît comme un deuxième mode d'intervention utilisé dans la gestion des situations conflictuelles et harcelantes. Cette deuxième méthode est développée en explorant tant ses origines, ses principes de base, ses présupposés que sa mise en œuvre concrète dans un contexte organisationnel.

Le travail sur les équipes est la troisième méthode identifiée et la dernière est le coaching en tant que méthode d'accompagnement pour les dirigeants ou des harceleurs présumés, voire des victimes.

Enfin, le quatrième chapitre est consacré aux conclusions et à l'énoncé de quelques « bonnes pratiques transversales » utiles dans toute intervention de ce genre.

Description de la procédure d'utilisation

L'ensemble des chapitres constituant cet outil est téléchargeable sur le site www.respectautravail.be ou disponible en version brochure auprès du SPF emploi, travail et concertation sociale (02/233.42.14 ou publications@emploi.belgique.be).

Ce manuel n'a pas été conçu pour être lu de A à Z mais bien pour aller y pêcher les informations nécessaires au cas par cas. Chaque chapitre peut être utilisé indépendamment des autres comme support au traitement d'une situation difficile pour le professionnel.

Pour toute question, tout renseignement ou support à l'utilisation de cet outil (séances d'information, de sensibilisation ou de formation), vous pouvez contacter le service de Psychologie Sociale, des Groupes et des Organisation (04/366.20.81 ou psgo@ulg.ac.be) of ISWLimits (info@iswlimits.be, 016/ 20 85 96)

En support à la réflexion que permet ce manuel de l'intervenant, il existe trois cas de souffrances relationnelles au travail fixés sur DVD et disponible au SPF emploi, travail et concertation sociale (02/233.42.14 ou publications@emploi.belgique.be). Ces cas sont inspirés d'une longue expérience d'intervention de terrain et se veulent être des exemples concrets de plaintes potentielles utiles à être utilisés dans une optique de formations, sensibilisations ou discussions-débats au sein d'une équipe ou d'une organisation.

BIBLIOGRAPHIE

- ----- (1993) Colloque européen "Le stress au travail: La nécessité d'une action"., Bruxelles, 9-10 novembre 1993, Office des publications officielles des communautés européennes, Luxembourg, pp. 78.
- ----- (1999) Convention Collective de travail n° 72 concernant la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail., Moniteur Belge, 26370, 09.07.1999.
- ----- (1999) Priorités et stratégies des politiques de sécurité et de santé au travail dans les Etats-membres de l'Union Européenne., Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail.
- ----- (1999) Stress at work., NIOSH., publication n° 99-101, pp. 26.
- Amiel R. (1986) La notion de santé mentale et son évaluation dans les études épidémiologiques à visées préventives en médecine du travail et en santé communautaire. Archives des Maladies Professionnelles, de Médecine du Travail et Sécurité Sociale. 47, 1, 1-14.
- Amiel R., Lebigre F. (1971) Un nouveau test rapide pour l'appréciation de la santé mentale., Annales médico-psychologiques, Paris. tome 1, 4, 1455-1462.
- Anon. (1989). Loi sur le bien être 96 (Loi du 4.8.96 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, MB 18.9.96) reprenant les principes généraux de la Directive-cadre 89/391/CEE "Sécurité et Santé" 12 juin 1989.
- AR du 27 mars 1998 relatif à la politique du bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, MB 31.3.1998
- AR du 27 mars 1998 relatif au service interne pour la prévention et la protection au travail, MB 31.3.1998, errata MB 11.6.1998;
- AR du 27 mars 1998 relatif aux services externes pour la prévention et la protection au travail, MB 31.3.1998.
- Bass BM. Does the transactional - transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?, American Psychologist, 1997, 52, 130-139.
- Bass BM. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press, 1985, 230 p.
- Bass BM. Theory of transformational leadership redux, Leadership Quarterly, 1995, 6, 463-478.
- Belkic K. (2000) The Occupational Stress Index, Center for social Epidemiology, Santa Monica, California. Document provenant du site Internet Job Stress Network, www.workhealth.org/OSI%20Index/OSI%Introduction.html.
- Bergers G.P.A., Marcelissen F.H.G., de Wolff Ch. J. (1986) Vragenlijst OrganisatieStress-D (Vos-D): handleiding (en néerlandais)., Stressgroep plubikatie n° 36, Psychologisch laboratorium, Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Biessen P.G.A., de Gilder D. (1993) Basis Vragenlijst Amsterdam (Basam)., Swets Test Services, Lisse, Nederland, pp. 40.
- Boitel L. , Demogeot F., Rebstock E. (1990) Auto-questionnaire du club européen de la santé. Stress en milieu de travail, approche épidémiologique, Première Enquête Nationale Multicentrique., Club Européen de la santé, Paris, pp. 70.
- Braskamp A., Maehr M. (1985) Organizational Assessment Survey (OAS)., MetriTech.
- Burton R.F., Hinton J.W., Neilson E., Beastall G. (1996) Concentrations of sodium, potassium and cortisol in saliva, and self reported chronic work stress factors. Biological psychology. Feb 5; 42(3): 425-438.
- CCT n° 72 du 30 mars 1999: Convention collective de travail n° 72 du 30 mars 1999 concernant la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail (ratifiée par l'AR du 21 juin 1999 paru au MB du 9 juillet 1999).
- Commission européenne (1999) Manuel d'orientation sur le stress lié au travail. "Piment de la vie... ou coup fatal?"., Office des publications officielles des communautés européennes, Luxembourg, pp.12.
- Cooper C.L., Liukkonen P., Cartwright S. (1996) Stress Prevention in the Workplace: Assessing the costs and benefits to organisations., Office for official publications of the european communities, Luxembourg, pp. 110.

- Cox T., Griffiths A., Rial-González E. (2000) Research on Work-related Stress., European Agency for Safety and Health at Work. pp. 167.
- Dayre M. (1999) Test de stress relatif professionnel Van Houte, pour un dépistage rapide dans la pratique quotidienne de médecine du travail, première validation., Mémoire présenté en vue de l'obtention du Diplôme d'Etudes Spécialisées en Médecine du Travail. UCL. Faculté de Médecine, Ecole de Santé Publique, centre de Médecine et Hygiène du Travail, pp 136.
- De Keyser V., Hansez I. (2000) Woccq: Working conditions and control Questionnaire., Université de Liège, Faculté de psychologie et des Sciences de l'Education, Psychologie du travail et des entreprises.
- Directive 2003/88/CE du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003 concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail JO L 299 du 18.11.2003, p. 9–19
- Directive 89/391/CEE du Conseil, du 12 juin 1989, concernant la mise en oeuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail JO L 183 du 29.6.1989, p. 1–8
- Directive 90/270/CEE du Conseil, du 29 mai 1990, concernant les prescriptions minimales de sécurité et de santé relatives au travail sur des équipements à écran de visualisation (cinquième directive particulière au sens de l'article 16 paragraphe 1 de la directive 89/391/CEE) JO L 156 du 21.6.1990, p. 14–18
- Directive 92/85/CEE du Conseil, du 19 octobre 1992, concernant la mise en oeuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleuses enceintes, accouchées ou allaitantes au travail (dixième directive particulière au sens de l'article 16 paragraphe 1 de la directive 89/391/CEE) JO L 348 du 28.11.1992, p. 1–8
- Directive 93/104/CE du Conseil, du 23 novembre 1993, concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail, JO L 307 du 13.12.1993, p. 18–24
- Dirken J.M. (1990) Vragenlijst Onderzoek Ervaren Gezondheid. In: Kompier M.A.J.,Marcelissen F.H.G., Handboek Werkstress., Amsterdam, NIA.
- Elo A.L., Leppänen A., Lindström K. (1992) Occupational stress questionnaire: user's instructions., Institute of occupational health (ISBN). pp. 43.
- FGTB (Service Entreprises) (1999) Stress: agir pour le bien-être au travail., FGTB, Bruxelles, pp. 80.
- Fischer J.E., Calame A., Dettling A.C., Zeier H., Fanconi S. (2000) Objectifying psychomental stress in the workplace--an example. International archives of occupational and environmental health. Jun; 73 SupplS46-52.
- Fondation européenne (1997) Stress lié au travail., Euro Revue.
- Fourth European Working Conditions Survey (2005), European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007 ISBN 92-897-0974-X

http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/EWCS2005/index.htm

- G. De Backer, M. Kornitzer, G. Karnas, P. Coetsier, W. De Corte - Etude sur le stress au travail: scores normatifs, étude des déterminants et recherche prospective sur la relation avec l'absentéisme et avec l'incidence des maladies cardiovasculaires, Service de la Politique scientifique fédérale belge, Projet de recherche ST/03 1996 http://www.belspo.be/belspo/home/publ/pub_ostc/sante/rST03_fr.pdf
- Gaussin J., Karnas G. (1995a) Canevas de prédiagnostic du stress en entreprise Etude commanditée par le Ministère de l'Emploi et du Travail et de la Politique de l'Egalité des Chances, U.C.L. - U.L.B.
- Gaussin J., Karnas G. (1995b) Mise au point d'un canevas de prédiagnostic du stress en entreprise. Etude commanditée par le Ministère de l'Emploi et du Travail et de la Politique de l'Egalité des Chances, UCL - ULB. pp. 34.
- Goldberg D.P. (1972) The detection of psychiatric illness by questionnaire A technique for the identification and assesment of non-psychotic psychiatric illness, Maudsley monographs number twenty-one.
- Gründemann R.W.M., Smulders P.G.W., de Winter C.R. (1993) Vragenlijst arbeid en gezondheid (VAG): handleiding., Swets Test Services, Lisse, Nederland, pp. 32.

- International Labour Organization (ILO), Programme on Safety and Health at Work and the Environment (SafeWork), Stress at work, 2002 http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/index.htm
- Internet: www.workhealth.org/strain/jsaltsgq.htm.
- ISO 10075-2:1996, Ergonomic principles related to mental workload – International standard association, Genève
- Part 1: General terms and definitions
- Part 2: Design principles
- Part 3: Principles and requirements concerning methods for measuring and accessing mental workload
- Karasek R. (1979) Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign, Administrative Science Quarterly, pp 285-308.
- Karasek R. (1985) Job Content Questionnaire and user's guide., Colombia University, pp. 36.
- Karasek R., Brisson C., Kawakami N., Houtman I., Bongers P., Amick B. (1998) The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Characteristics. Journal of Occupational Health Psychology. 3, 4, 322-355.
- Karasek R.A., Theorell T. (1990) Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life, New York.
- Kompier M., Levi L. (1993) Le stress au travail: causes, effets et prévention . Guide à l'attention des petites et moyennes entreprises., Office des publications officielles des communautés européennes, Luxembourg, pp. 40.
- Kompier M.A.J., Marcelissen F.H.G. (1991) Handboek Werkstress. Listes de contrôle., NIA, Amsterdam, Nederland.
- L. Stavroula, A. Griffiths, T Cox - Organisation du travail et stress; Institute of Work, Health and Organisations, Royaume Uni ISBN 92 4 1590475 Organisation mondiale de la Santé 2004
- l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, Facts N° 32 - Problèmes psychosociaux et stress au travail, 25/09/2002, http://osha.europa.eu/publications/factsheets/
- Laurence Leruse, Isabelle Di Martino, Nicole Malaise, Pierre Firket, "Le stress au travail: facteurs de risques, évaluation et prévention" publiée par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, novembre 2006.
- Malchaire J.(2006) Réponses aux stéréotypes concernant le travailleur plus âgé, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, Projet CAPA, Octobre 2006
- Malchaire J. (1997) Stratégie générale de prévention des risques professionnels. Cahiers de Médecine du travail. XXXIV, 3-4, 159-166.

• Manuel d'orientation sur le stress lié au travail «Piment de la vie... ou coup fatal?» Rapport de synthèse 1999, N° de catalogue: KE-45-02-361-**-C, ISBN 92-894-4158-5

(FR) http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2002/ke4502361_fr.html

• Manuel d'orientation sur le stress lié au travail «Piment de la vie... ou coup fatal?» Commission européenne, Rapport de synthèse 1999, N° de catalogue: KE-45-02-361-**-C, ISBN 92-894-4158-5 (FR) http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2002/ke4502361_fr.html

- Michel Fourneau et Alexis Kestermans. Les entretiens de fonctionnement (dossier du Centre pour la Formation et l'Intervention Psychosociologiques), CFIP, 1998.
- Moerenhout M., Clavie M., De Houcke J. et al. (1998) Stress et burn out., Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail. pp. 40.
- Moors S., (Ed) (1994) Stress & Travail. Origines, approches., Bruxelles, I.N.R.C.T., pp. 270
- Obminski Z., Golec L., Stupnicki R., Hackney A.C. (1997) Effects of hypobaric hypoxia on the salivary cortisol levels of aircraft pilots. Aviation, space, and environmental medicine. Mar; 68(3): 183-186.
- Onkelinx L. (2001) Conférence inaugurale de la campagne 2001 de lutte contre le stress au travail., Colloque: "La lutte contre le stress: du diagnostic à l'intervention

collective", Bruxelles, Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail avec le soutien du Fonds Social Européen, 12 février 2001.
- Osipow S.H., Spokane A.R. (1987a) Occupational Stress Inventory. Manual Research Version., Psychological Assessment Resources, Inc. Florida, pp. 25
- Osipow S.H., Spokane A.R. (1987b) Occupational Stress Inventory. Questionaire et instructions (en français)., Psychological Assessment Resources, Inc. Florida
- Piché A. (1995) Depistage du stress psychique chronique au moyen d'un questionnaire., INRS. pp. 64.
- Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises - Livre vert N° de catalogue: KE-37-01-590-**-C, ISBN 92-894-1479-0 (FR) http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2001/ke3701590_fr.html
- Rüegsegger R. (1999a) Liste de contrôle Stress., Suva, Suisse, pp. 4, référence: 67010.f, Internet: www.suva.ch.
- Rüegsegger R. (1999b) Lutte contre le stress en tant que cause d'accident. Informations pour cadres., Suva, Suisse, pp. 4, référence: 88145.f, Internet: www.suva.ch.
- Rüegsegger R. (1999c) Stressé ? Voilà qui pourra vous aider !, Suva, Suisse, pp. 15, référence: 44065.f, Internet: www.suva.ch.
- Siegrist J. (2001) Model of Effort-Reward Imbalance.
- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, Agir sur les souffrances relationnelles au travail: manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail (novembre 2006)
- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, Clés pour prévenir et lutter contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail (février 2005)
- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, La protection contre la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail: commentaire juridique de la loi du 11 juin 2002 (juin 2005)
- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, Violence au travail et harcèlement moral et sexuel (avril 2003), synthèse de la recherche sur les caractéristiques et les conséquences pour les travailleurs féminins et masculins
- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, Violence, harcèlement moral ou sexuel au travail: facteurs de risques organisationnels (septembre 2006)
- SSTC. (1997) Erreur humaine, stress, fatigue et burn-out... Expressions de dysfonctionnements professionnels., S.S.T.C., Bruxelles. pp. 129.
- Stahl F., Dorner G. (1982) Responses of salivary cortisol levels to stress-situations. Endokrinologie. Oct; 80(2): 158-162.
- Tremblay D-G (2003). Conciliation emploi-famille et temps de travail: de nouveaux enjeux sociétaux – Les résultats d'une enquête dans plusieurs secteurs économiques. Université du Québec
- Vaas S., Dhondt S., Peeters M.H.H., Middendorp J. (1995) De WEBA-Methode. WEBA-Analyse Handleiding., TNO, NIA, Samsom, Nederland, pp 76.
- Van Houte G. (2000) Nouvelle méthode d'évaluation du niveau de stress professionnel. Cahiers de Médecine du travail et Ergonomie. XXXVII, 2, 105-107.
- Van Orden C.Y.D., Brouwer K.M., Gaillard A.W.K. (1997) Evaluatie TOMO vragenlijst in de KL., Rapport TNO TM-97-AO37
- Van Orden C.Y.D., Gaillard A.W.K. (1994) TOMO: Toetsingslijst Mens en Organiatie. Een instrument voor het inventariseren van psychosociale aspecten in de werkomgeving., Kerckebosch, Zeist, Nederland, pp 58
- Van Veldhoven M. (1999) Questionnaire sur le vécu du travail. Mesurer le stress et la charge de travail psychosociale à l'aide d'un questionnaire. In: Inventaire et optimalisation du capital humain. Journée d'étude Stress au travail, 13 décembre 1999 INRCT - CEE – QUEST.
- Violences au travail II – Grandes organisations, recherche effectué par B. Hacourt, S. de Thomaz, sous la direction scientifique de A. Garcia, octobre 2005, Université catholique de Louvain.
- Violences au travail II – Petites & Moyennes Organisations (PMO), étude qualitative, recherche effectuée par B. Hacourt et S. de Thomaz, sous la direction scientifique de A. Garcia, octobre 2005, Université catholique de Louvain.

- Violences au travail II – PMO, étude quantitative, recherche effectuée par B. Hacourt et S. de Thomaz, sous la direction scientifique de A. Garcia, année 2005, Université catholique de Louvain.
- Violences au travail II – Synthèse des recherches quantitatives et qualitatives, synthèse effectuée par A. Garcia, B. Hacourt et S. de Thomaz, année 2005, Université catholique de Louvain.
- Werkbaar werk in Vlaanderen, Nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004 http://www.serv.be/uitgaven/834.pdf
- Yukl G. Leadership in organizations (3rd ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prenctice-Hall, 1994.
- ZebraBenchmark 2005, België, Securex social management http://www.zebrazone.be/ZebraZine/ZZineTXT/attach/ZebraBenchmark%20Belgie%202005.pdf